

PAPELES DE TRABAJO

ANÁLISIS DE LA ASOCIACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO Y LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES POR CUENTA AJENA DEL SECTOR PRIVADO ESPAÑOL

Gabriel Cueto Pruneda



CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL
DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ASTURIAS

PAPELES DE TRABAJO

Número 10

Este trabajo ha sido realizado para el Consejo Económico y Social del Principado de Asturias en el marco del Convenio de colaboración celebrado entre dicho organismo y la Univesidad de Oviedo, a través del programa de doctorado *Economía y Sociología de la Globalización*.

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier procedimiento (ya sea gráfico, electrónico, óptico, químico, mecánico, fotocopia, etc.) y el almacenamiento o transmisión de sus contenidos en soportes magnéticos, sonoros, visuales o de cualquier otro tipo sin permiso expreso del editor.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en las publicaciones editadas por el CES incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que el Consejo se identifique con las mismas.

Promueve y edita: Consejo Económico y Social del Principado de Asturias, 2011

Plaza de la Paz, 9 - 1º 33006 Oviedo (Asturias)

Teléfono: 98 527 07 15 Fax: 98 523 78 13

E-mail: correo@cesasturias.es

Web: <http://www.cesasturias.es>

ISBN: 978-84-695-1020-9

Diseño y maquetación: **Consejo Económico y Social del Principado de Asturias**

PAPELES DE TRABAJO

ANÁLISIS DE LA ASOCIACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO Y LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES POR CUENTA AJENA DEL SECTOR PRIVADO ESPAÑOL

Gabriel Cueto Pruneda



CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL
DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

RESUMEN

Este trabajo de investigación analiza la asociación entre el nivel de motivación de los empleados del sector privado en España y una serie de prácticas de trabajo de alto rendimiento de recursos humanos, tales como políticas de selección, de formación, incentivos económicos e incentivos profesionales. Con este fin, se desarrollan cinco hipótesis a partir de una revisión de la literatura y se contrastan sobre la base de un conjunto de datos extraídos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo 2010 (*), confeccionada por la Subdirección General de Estadística del Ministerio de Trabajo e Inmigración. El análisis muestra asociaciones estadísticamente significativas entre la motivación y el resto de variables consideradas y además es concluyente a la hora de establecer la existencia de asociaciones positivas entre las prácticas de selección, de formación y de incentivos profesionales con la motivación de los trabajadores. En la sección de conclusiones se sugieren futuras vías de investigación.

Palabras clave: motivación, prácticas de trabajo de alto rendimiento, gestión de recursos humanos, sector privado, empleados, España.

ABSTRACT

This research work analyzes the association between the level of motivation of private sector employees in Spain and a number of human resource management high-performance work practices, namely selection and training policies and economic and career incentives. To this end, five hypotheses are developed from a literature review and tested on the basis of a dataset drawn from the 2010 Quality of Life at Work Survey, provided by the Statistics Section of the Ministry of Work and Immigration. The analysis finds statistically significant associations between motivation and each of the other variables studied. Furthermore, it establishes the existence of positive associations between workers motivation and both selection and training practices, as well as between motivation and economic and career incentives. Future avenues of research are suggested in the conclusions section.

Keywords: motivation, high-performance work practices, human resource management, private sector, employees, Spain.

(*) El grado de exactitud y fiabilidad de la información cuantitativa o cualitativa, derivada de la elaboración propia por parte del autor, es de la exclusiva responsabilidad de éste.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

I. Distribución de la satisfacción con el nivel de motivación	30
II. Distribución de la satisfacción con el nivel de motivación en función de la nacionalidad	31
III. Distribución de la satisfacción con el nivel de motivación en función del sexo.....	32
IV. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función del nivel de estudios.....	36
V. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función del tamaño de la empresa	37
VI. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función de la antigüedad en la empresa y el tipo de contrato	38
VII. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función de si el puesto es acorde con la formación	39
VIII. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función del grado de utilidad de la formación académica para el puesto de trabajo	40
IX. Satisfacción con el nivel de motivación en función de la formación a cargo de la empresa	40
X. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función de los ingresos mensuales netos	42
XI. Satisfacción con el nivel de motivación en función de la participación en beneficios	42
XII. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función de las posibilidades de promoción dentro de la empresa	43
XIII. Satisfacción con el nivel de motivación en función del tipo de contrato	44
XIV. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función del puesto de trabajo.....	45
A-I. Frecuencias de los grados de satisfacción con el nivel de motivación.....	59
A-II. Satisfacción con el nivel de motivación en función del sexo.....	59
A-III. Satisfacción con el nivel de motivación en función de la nacionalidad	59
A-IV. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función de la composición del salario	59

ÍNDICE DE CUADROS

1. Definiciones de las variables.....	18
2. Transformaciones de las variables	21/22
3. Estadísticos descriptivos	24/25
4. Variables e hipótesis.....	27
5. Diferencias salariales en función del sexo	31
6. Medias comparadas.....	34
7. Pruebas de independencia no paramétricas.....	46
8. Resumen de resultados.....	49
A1. Listado de países.....	60

ABREVIATURAS UTILIZADAS

ECVT	Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo
MTIN	Ministerio de Trabajo e Inmigración
PAR	Práctica de Trabajo de Alto Rendimiento
RRHH	Recursos Humanos
SAR	Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento

1. Introducción

En las últimas décadas, numerosas investigaciones han puesto de manifiesto el efecto positivo que la aplicación y/o el desarrollo de prácticas de trabajo de alto rendimiento (en adelante, PARs) tienen sobre la actitud de los trabajadores, generando así un efecto positivo en los resultados e incluso en la productividad de las empresas (Appelbaum, 2000; Huselid, 1995 y 1997; Delaney, 1996; Stirpe, 2008; Arthur, 1994). Así, se ha demostrado que las políticas y las prácticas de recursos humanos (en adelante, RRHH) tienen un efecto sobre el volumen de negocios y los resultados empresariales (Huselid, 1995; Arthur, 1994), y también que las PARs lo tienen sobre la motivación de los trabajadores (Becker y Huselid, 1998; Delery y Shaw, 2001; Galbraith y Cummings, 1967) y se ha establecido una relación directa entre la motivación y el rendimiento (Cañibano, 2009).

Además, y en lo que constituye uno de los pocos estudios empíricos representativos para el caso español, Olló López *et al.* (2008) establecieron que las prácticas de trabajo innovadoras (tales como la rotación de puestos, el trabajo en equipo, la mejora de la autonomía en el trabajo o la comunicación descendente y ascendente), tienen una influencia en diferentes dimensiones relacionadas con el esfuerzo de los trabajadores, aumentando el esfuerzo voluntario y el esfuerzo mental involuntario. Cabe señalar que los datos utilizados por estos autores son, al igual que los que se utilizan en este estudio, los proporcionados por la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT), aunque en su caso son los correspondientes a los años 2001-2004 y fueron complementados por datos de la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo referidos al año 2002.

Además, las investigaciones de Appelbaum *et al.* (2000) en EE.UU. concluyeron que el rendimiento de los empleados es más elevado cuando éstos poseen las habilidades necesarias para realizar su trabajo, cuando están motivados y cuando su entorno de trabajo les permite contribuir (a través de los canales de expresión y del apoyo necesarios). Asimismo, subrayaron que estas condiciones deben ser implementadas al mismo tiempo para que puedan interactuar entre sí con el fin de ser eficaces, pero también sugirieron que los diferentes contextos nacionales podrían arrojar resultados distintos.

Claramente, es necesario llevar a cabo investigaciones adicionales para intentar clarificar la relación entre las PARs y el esfuerzo de los trabajadores en España, dado que la implantación de este tipo de prácticas tiene un efecto en la motivación de los trabajadores y el esfuerzo de éstos se incrementa cuando están motivados. Por ello, la motivación parece tener un papel clave en la conexión de ambas dimensiones. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es establecer si existe evidencia de una asociación entre estas prácticas de RRHH y la motivación de los trabajadores en España.

El trabajo se estructura como sigue. En primer lugar, se examinarán algunas de las teorías más influyentes de RRHH sobre la motivación de los trabajadores - desde el punto de vista de lo que motiva y de cómo se motiva - y, en particular, la medida en que las PARs sirven como mecanismo para motivar a los trabajadores. Aquí también se abordará el papel que estas prácticas juegan dentro de la gestión de RRHH. A partir de esta revisión de la literatura se establecerán las hipótesis a contrastar, las cuales se centrarán en las asociaciones esperadas entre la principal variable de interés, la motivación de los trabajadores, y las prácticas de RRHH de acuerdo con la literatura.

En segundo lugar, en la sección de metodología se revisarán las características y la idoneidad de la base de datos utilizada para contrastar las hipótesis, las variables seleccionadas para el análisis y las pruebas estadísticas llevadas a cabo para estudiar empíricamente las relaciones entre la principal variable principal y otras variables de interés.

A continuación se incluye una discusión de los resultados obtenidos y, en la última sección, se ofrece un resumen de la investigación llevada a cabo, reflexionando sobre sus limitaciones y proponiendo algunas líneas de investigación para futuros estudios.

2. Marco teórico e hipótesis

En esta sección se incluye una revisión sobre la literatura existente acerca de las teorías de RRHH sobre motivación, sobre la importancia que las PARs tienen dentro de la gestión de los RRHH y sobre cómo una de sus finalidades es la de motivar a los trabajadores. Seguidamente se definen las hipótesis que se desprenden precisamente de esta revisión de la literatura.

2.1. *Motivación y PARs*

No hay ninguna duda sobre la gran importancia que la cualificación y actitud ante el trabajo de los empleados tienen en el funcionamiento de las empresas. La evidencia empírica se puede encontrar en un creciente número de investigaciones, las cuales han establecido la asociación positiva entre la aplicación de PARs - también conocidas como prácticas de trabajo de alta implicación, prácticas de trabajo innovadoras, prácticas flexibles o mejores prácticas - y el comportamiento de los empleados (Appelbaum et al., 2000; Cañibano, 2009; Ollo López, 2007, 2008), así como una mejora del rendimiento de la empresa basada en la adopción de PARs (Delaney, 1996; Huselid, 1995, 1997; Stirpe, 2008).

Por otra parte, existe una considerable cantidad de literatura sobre cómo las PARs incrementan la motivación de los trabajadores (Becker y Huselid, 1998; Becker et al., 1997; Delery y Shaw,

2001; Huselid, 1995; Collins, 1994; y Ordiz y Fernández, 2003), así como sobre la relación directa entre la motivación y el rendimiento (Cañibano, 2009).

La motivación es un proceso interno voluntario que puede ser influenciado por factores externos, los cuales pueden ser inducidos. Consiste en un conjunto de procesos psicológicos que generan, dirigen y mantienen el comportamiento. Estos procesos pueden ser intrínsecos, es decir, estar bajo el control de la persona que busca satisfacer las necesidades de sentirse competente, como por ejemplo la autodeterminación, o extrínsecos, es decir, provocados por factores externos al individuo, tales como la remuneración (Deci, 1980; Gilbert, 1978, 1996; Reeve, 1996; Schunk, 1991; Vygotsky, 1978; Weiner, 1986).

Debido a que se ha demostrado empíricamente que la motivación de los trabajadores incrementa la productividad (Fehr y Falk, 1997; Gächter y Falk 2002; Gordon, 1996; Buchele y Christiansen, 1999; Michie y Sheehan, 2003; Storm y Naastepad, 2005; Auer *et al.*, 2005; y Kleinknecht *et al.*, 2006), sería aconsejable que las empresas que deseen mejorar su rendimiento tengan en cuenta la gestión de la motivación como una de las herramientas a utilizar. La gestión de la motivación implica alinear la motivación de los trabajadores con las necesidades de la organización y, por tanto, es esencial distinguir los elementos y procesos que provocan, dirigen y mantienen la conducta de las personas en el trabajo: qué motiva a los trabajadores y la forma de motivarlos.

Tanto las características del trabajo como las del individuo son factores que afectan a la motivación. En el primer grupo se encuentran los contenidos del trabajo — tareas realizadas, autonomía en el trabajo, uso de habilidades — y el ambiente de trabajo — condiciones de trabajo, incentivos, relaciones interpersonales — (Pintrich y Schunk, 1996). En cuanto a las características de la persona nos encontramos con aspectos básicos afectivos y cognitivos, tales como necesidades, objetivos o expectativas y la actitud hacia el trabajo — el significado que tiene para el individuo y el grado de participación que tiene la persona — (Reeve, 1996).

El estudio de la gestión de la motivación de las personas en el trabajo es un tema central en las teorías de alto rendimiento/alta implicación y generalmente crucial en la gestión de RRHH (Appelbaum *et al.*, 2000). Más específicamente, estos sistemas se ocupan de los principales elementos que motivan a las personas en el trabajo, de las herramientas de las que disponemos para actuar sobre la motivación de los trabajadores.

Cómo motivar o la forma de hacer uniformes la motivación de los trabajadores y los objetivos de la organización es un ámbito de investigación en auge. Entre los modelos más influyentes sobre cómo motivar nos encontramos con la teoría de la agencia, la teoría de las expectativas, la teoría de la equidad, el enfoque expresivista y la teoría de la gestión por objetivos.

La teoría de la agencia (Eisenhardt, 1989) aborda el problema de cómo hacer uniformes los incentivos de los empleados y los del empleador, pues los primeros maximizan su utilidad trabajando lo menos posible (oportunismo), lo cual está en contra de los intereses del empleador. Para evitar este comportamiento el empresario puede utilizar incentivos económicos y controles para inducir los comportamientos deseados (Walker *et al.*, 1977).

La idea clave de la teoría de las expectativas (Watson, 1986) es que las personas trabajarán más duro cuanto más se les recompense por la consecución de un resultado deseado, siempre y cuando dicho resultado sea factible. En otras palabras, la motivación en el trabajo se considera afectada por las expectativas que nos creamos y por nuestra percepción acerca de si éstas se pueden alcanzar con el tiempo.

La teoría de la equidad añade una dimensión social a la motivación, al señalar que los empleados necesitan percibir que el sistema organizativo de recompensas psicológicas, sociales y económicas es equitativo y que recompensa contribuciones tales como el esfuerzo, la educación, la antigüedad o la dificultad de las tareas realizadas (Lawler *et al.*, 1967; Carrell y Dittrich, 1978). Si los empleados perciben que existe equidad, seguirán contribuyendo al mismo nivel, mientras que tenderán a reducir su contribución si sienten que hay desigualdad.

El enfoque expresivista conecta habilidades y motivación. A pesar de que reconoce la importancia de factores extrínsecos tales como los incentivos económicos, establece que las personas están más satisfechas cuando las habilidades que utilizan en su trabajo coinciden con las habilidades que poseen (Galbraith y Cummings, 1967; Walker *et al.*, 1977), y por consiguiente define tres categorías de trabajadores: los que están sobrecualificados y generalmente menos satisfechos en el trabajo, aquellos cuyas cualificaciones coinciden con las habilidades requeridas por su puesto de trabajo, y los que están infracualificados, categoría que Rose (1994) estableció como la más satisfecha.

Finalmente, el modelo de gestión por objetivos (Odiorne, 1965) conecta la motivación y la participación, proponiendo que: a) el esfuerzo de los trabajadores aumenta considerablemente si éstos están involucrados en la fase de identificación de objetivos, b) el establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de rendimiento, c) cuanto más específicos son los objetivos, más efectivos son para motivar a los trabajadores - aunque hay estudios empíricos que demuestran que esto no es siempre el caso (Carroll y Tosi, 1970) -, d) los objetivos difíciles conllevan un rendimiento mayor que los fáciles y e) a fin de obtener altos niveles de motivación y rendimiento, los objetivos deben ser adecuados y aceptados por el trabajador.

A raíz de todo lo anterior, podemos establecer que los sistemas de compensación como el salario y los incentivos pueden ser una herramienta de motivación, así como el propio diseño de

puestos de trabajo, las tareas y funciones, mediante la adaptación del trabajo teniendo en cuenta las preferencias y capacidades de los trabajadores, y la cultura organizacional, a través del grado de participación en el trabajo y la satisfacción.

Pasemos ahora a las prácticas de trabajo de alta participación-alto rendimiento. En los últimos años, la nueva organización del trabajo y las prácticas de gestión de RRHH, generalmente conocidas como Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (SARs) o Sistemas de Trabajo Innovadores, han ido ganando importancia. Así, muchas empresas han reorganizado sus esquemas de trabajo, evolucionando desde los modelos taylorista y fordista a un nuevo sistema, basado en estas prácticas. El interés radica en el hecho de que parecen tener un efecto positivo en el funcionamiento de las empresas (Cañibano, 2009).

Pfeffer (1998) afirmó que existe un conjunto de mejores prácticas que implican un efecto que siempre será beneficioso y, por lo tanto, todas las empresas deberían ponerlas en práctica. Éstas son la seguridad en el empleo, la contratación selectiva, los equipos de autogestión y la descentralización en la toma de decisiones, una compensación contingente alta en función del rendimiento empresarial, una amplia formación, la reducción de las distinciones de estatus y las barreras (incluyendo la vestimenta, el lenguaje, la organización de las oficinas y las diferencias salariales en todos los niveles) y el amplio intercambio de información tanto financiera como relativa al rendimiento en todos los niveles de la empresa.

La escuela de "mejores prácticas" de gestión de RRHH tiene su origen en la psicología industrial en general y en la escuela de relaciones humanas en particular, y establece que cualquier empresa mejorará sus resultados si introduce ciertas prácticas de forma conjunta (como un "paquete") dirigidas a aumentar la identificación de los trabajadores con la empresa. Este enfoque fue especialmente importante desde que Huselid (1995) obtuvo resultados empíricos para validarlo. En su estudio, Huselid concluyó que las empresas que ponían especial atención en once prácticas de gestión de RRHH aumentaban su rentabilidad en un 23%. Por lo tanto, el efecto estratégico de la gestión de RRHH en cuanto a la relación entre los sistemas organizativos de RRHH y el valor de mercado de la empresa, es significativo (Huselid, 1995).

Como complemento a la labor de Huselid, Arthur (1994) había analizado, en un estudio de mini-acerías también en los EE.UU., una propuesta similar de que combinaciones específicas de las políticas y prácticas de gestión de RRHH son útiles a la hora de predecir las diferencias en el funcionamiento de la empresa y la cifra de negocios. Las fábricas con sistemas de gestión de RRHH orientados a fomentar el compromiso de los trabajadores con la empresa tenían una mayor productividad, menores tasas de desechos industriales y menor rotación de personal que aquéllas con sistemas de gestión de RRHH orientados fundamentalmente al control.

A pesar de que estas ideas habían sido presentadas en un primer momento en un artículo clave de Walton (1985), tanto Arthur (1994) como Huselid (1995) proporcionaron datos concretos sobre el rendimiento para apoyarlas.

Como se ha mencionado con anterioridad, entre los nuevos enfoques de gestión del trabajo podemos encontrar SARs. Uno de los estudios más relevantes dentro del enfoque de los SARs es el llevado a cabo para el libro *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off* (Appelbaum et al., 2000), donde se muestra que la productividad laboral es una función de la capacidad, la motivación y la oportunidad, lo que significa que el rendimiento de los empleados es más elevado tienen las habilidades necesarias para hacer su trabajo, cuando están motivados y cuando su entorno de trabajo les permite contribuir (a través del apoyo y los canales de expresión necesarios).

Según Appelbaum et al. (2000), para que los trabajadores tengan las habilidades y los conocimientos necesarios, ha de tener lugar una rigurosa selección en el punto de entrada, así como una formación adecuada, una vez en la organización, para seguir mejorando. Para intensificar la motivación, son necesarios incentivos económicos (básicamente, retribución variable en función del rendimiento) e incentivos de promoción (carreras profesionales). La oportunidad de contribuir se fomenta por medio de estructuras de participación directa, tales como el trabajo en equipo, círculos de calidad, sistemas de sugerencias, sesiones informativas. Ollo López et al. (2008) realizaron un estudio en España que concluye que las nuevas prácticas de trabajo como la rotación de puestos, el trabajo en equipo, la autonomía en el trabajo o la mejora de la comunicación descendente y ascendente influyen en las diferentes dimensiones del esfuerzo de los trabajadores, aumentando el esfuerzo voluntario y el esfuerzo mental involuntario, lo cual proporciona apoyo al enfoque de Appelbaum et al. (2000) en cuanto a la importancia de dar oportunidades a los trabajadores para contribuir.

La teoría de las mejores prácticas sostiene, en general, que estas políticas tienen que ser implementadas de manera conjunta, ya que operan a través de la interacción, y que la puesta en práctica de una de estas políticas de forma individual puede tener poco o ningún efecto. En cuanto a la racionalidad general de los modelos de mejores prácticas, se puede decir que su principal objetivo es incrementar la implicación individual de los trabajadores aumentando la discrecionalidad y la conciencia de negocio con el fin de aprovechar los conocimientos de los trabajadores y aumentar la responsabilidad individual, resultando en un trabajo de mayor calidad y en organizaciones más eficientes (Boxall y Purcell, 2003).

Una crítica teórica a los modelos de mejores prácticas es que existe diversidad en la lista de las prácticas sugeridas por diferentes autores, lo que al mismo tiempo puede ser visto como una ventaja, debido a que la existencia de una amplia gama de prácticas que las empresas pueden

adoptar proporciona flexibilidad en cierta medida. Por otra parte, la consideración del contexto nacional específico como una variable que afecta a lo que pueden ser mejores prácticas en diferentes ámbitos también fue sugerido por Appelbaum *et al.* (2000).

Dependiendo del autor, estas prácticas se conocen como prácticas de alto compromiso, de alto rendimiento, de alta implicación, innovadoras, flexibles o mejores prácticas y se han definido de diversas maneras, pero generalmente incluyen tres dimensiones: habilidades necesarias relativamente altas, puestos de trabajo diseñados para proporcionar la oportunidad de usar esas habilidades en equipos o en colaboración con otros trabajadores y una estructura de incentivos para inducir el esfuerzo discrecional (Appelbaum *et al.*, 2000). El supuesto principal es que los directivos, a través del diseño de sistemas de trabajo de alto compromiso, están creando las condiciones para que los empleados estén altamente implicados en la empresa y se identifiquen con sus objetivos generales (Ordiz y Fernández, 2003).

Estudios como el de Guest (1997) revelan que la motivación de los empleados y el compromiso son factores clave para que el rendimiento se vea afectado por prácticas innovadoras de gestión de RRHH. La conclusión es que cuando el potencial de la empresa se combinan con la motivación de los trabajadores, el resultado no es un añadido, sino que se produce un efecto multiplicador del valor generado en la organización (Ulrich, 1998).

En resumen, en lo que respecta a la compensación a través de incentivos, se puede decir que aumenta la motivación (Delery y Shaw, 2001; Huselid, 1995) y también que el resultado del rendimiento de los trabajadores está ligado a la compensación mediante incentivos para proporcionar motivación individual (Atkinson, 1998). Además, PARs tales como seguridad en el empleo, horarios flexibles de trabajo, procedimientos para exponer quejas y compensación contingente también pueden aumentar la motivación al incrementar el compromiso de los empleados (Pfeffer, 1998; Youndt *et al.*, 1996).

En cuanto a la formación, los resultados indican que, al igual que ocurre con la ayuda de la organización, se correlaciona significativamente con el rendimiento, aunque la relación entre formación y rendimiento de la empresa resultó ser más fuerte que la relación entre apoyo de la organización y empresa (Russell *et al.*, 1985).

Por último, los empleados con conocimientos, habilidades y motivados no proporcionarán su tiempo y talento discrecionales a menos que la estructura organizativa y el diseño del puesto de trabajo ofrezcan el margen necesario para actuar (Bailey, 1993; Huselid, 1995).

2.2. *Objetivos e hipótesis*

Como se ha mencionado, el objetivo de esta investigación es establecer la asociación entre una serie de variables de gestión de RRHH y la motivación de los trabajadores, nuestra variable de interés, en España. Esto es así porque, como se ha indicado, aunque muchos estudios encuentran una relación causal entre las prácticas de gestión de RRHH y la productividad del trabajo se cree que esta relación está mediada por la motivación de los trabajadores. Esto hace necesaria una exploración de la presencia de aquellas asociaciones esperadas y, si están presentes, ver si lo están en la dirección teorizada. Dado que la mayoría de investigaciones empíricas sobre el tema hasta la fecha se han realizado en el sector privado, circunscribiremos este estudio inicial de la relación entre la motivación y la gestión de RRHH también al sector privado. En cuanto al estudio de las mencionadas relaciones en España, hemos de mencionar que lo estimamos necesario porque, tal y como Appelbaum *et al.* (2000) señalaron, debe tenerse en cuenta que el contexto nacional específico puede afectar a lo que puedan ser mejores prácticas en diferentes entornos.

Appelbaum *et al.* (2000) agrupan de forma complementaria las PARs en tres grupos que afectan a las habilidades, la motivación y la oportunidad de contribuir de cada trabajador, respectivamente. En particular, y siguiendo las aportaciones de Appelbaum *et al.* (2000), estamos interesados en una serie de PARs tales como incentivos económicos y profesionales (motivación), mayores niveles de responsabilidad y autonomía inherentes al puesto de trabajo (oportunidad de contribuir), selección adecuada en términos de adecuación del perfil del candidato al puesto de trabajo y la formación proporcionada por la empresa (habilidades).

En el modelo de estos autores solamente los incentivos económicos y las oportunidades de promoción están directamente relacionados con la motivación. Sin embargo, como hemos visto, de acuerdo con otras teorías las personas se sienten más satisfechas cuando las habilidades que utilizan en su trabajo coinciden con las habilidades que poseen (Galbraith y Cummings, 1967; Walker *et al.*, 1977). También las características del trabajo en cuanto al contenido del puesto de trabajo influyen en la motivación (Pintrich y Schunk, 1996).

Desde el punto de vista de que las personas están más satisfechas cuando las habilidades que utilizan en su trabajo coinciden con las habilidades que poseen (Galbraith y Cummings, 1967; Walker *et al.*, 1977) y de que dichas habilidades dependen en cierta medida de las prácticas de selección de la empresa (Appelbaum *et al.*, 2000), se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: las prácticas de selección adecuadas, es decir, aquéllas que tienen como objetivo que el perfil de los candidatos sea el correspondiente a los términos de la descripción del puesto de trabajo, tienen una asociación positiva con la motivación de los trabajadores.

Considerando que las personas están más satisfechas cuando las habilidades que utilizan en su trabajo dependen en cierta medida de las prácticas de formación de la empresa (Appelbaum *et al.*, 2000) y de que existe evidencia de un vínculo entre las prácticas de formación de la empresa y su rendimiento (Russell, Terborg y Powers, 1985), se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: las prácticas de formación adecuadas, es decir, aquéllas que tienen como objetivo que las habilidades de los trabajadores sean las requeridas por el puesto que desempeñan, tienen una asociación positiva con la motivación de los trabajadores.

De las conclusiones de que la compensación mediante incentivos económicos (Appelbaum *et al.*, 2000) y la contraprestación económica total (Pfeffer, 1998; Youndt *et al.*, 1996) pueden aumentar la motivación a raíz del incremento en el nivel de compromiso de los empleados, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: los incentivos económicos tienen una asociación positiva con la motivación de los trabajadores.

Teniendo en cuenta que las oportunidades de promoción dentro de la empresa (Appelbaum *et al.*, 2000) y que la seguridad en el empleo (Pfeffer, 1998; Youndt *et al.*, 1996) pueden aumentar la motivación a raíz del incremento en el nivel de compromiso de los empleados, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: los incentivos profesionales tienen una asociación positiva con la motivación de los trabajadores.

Finalmente, se tienen en cuenta por una parte las contribuciones de Bailey (1993) y de Huselid (1995) y por otra se considera el modelo de gestión por objetivos de Odiorne (1965). Este modelo conecta la motivación y la participación, proponiendo que el esfuerzo de los trabajadores aumenta considerablemente si éstos están involucrados en la fase de identificación de objetivos, así como que los objetivos difíciles conducen a un mayor rendimiento que los fáciles. Por su parte, Bailey y Huselid demostraron que incluso los empleados expertos no harán uso de su talento y tiempo discrecional a menos que la estructura organizativa y el diseño del puesto de trabajo ofrezcan la posibilidad para actuar. Por todo lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: un mayor nivel de responsabilidad y autonomía en el puesto de trabajo tiene una asociación positiva con la motivación de los trabajadores.

Además de estas prácticas de gestión de RRHH, esta investigación estudia la asociación de la motivación con un conjunto de características individuales de los trabajadores, tales como sexo,

nivel de estudios, antigüedad en la empresa, tamaño de la empresa y nacionalidad. Se espera que tengan una asociación con la motivación de los trabajadores al afectar el significado que el trabajo tiene para el individuo y el grado de implicación en el trabajo de la persona (Reeve, 1996).

Por lo tanto, teniendo en cuenta la segmentación del mercado laboral español por sexo, nacionalidad y nivel educativo en cuanto a la calidad de los empleos (Garrido, 2004; Bernardi y Garrido, 2008; Gutiérrez y González, 2011), se espera probar que los hombres están más motivados que las mujeres, que los empleados españoles están más motivados que aquéllos que tienen una nacionalidad distinta y que los trabajadores están menos motivados cuanto menor sea su nivel de estudios. La antigüedad en la empresa puede conllevar tareas rutinarias y en cierta medida la disminución de expectativas de mejora profesional. El tamaño grande de las empresas puede ocasionar la alienación de los trabajadores, así como un reparto funcional de las tareas, ocasionando igualmente el predominio de puestos de trabajo con tareas rutinarias. Por consiguiente, ambas características pueden reducir el nivel de motivación y por lo tanto se espera que su relación con éste sea negativa.

3. Metodología

En esta sección se establecen las características y la idoneidad de la base de datos utilizada y se explican las variables seleccionadas para formar parte de este estudio, de las que se ofrece un resumen en el Cuadro 1, incluyendo tanto las definiciones como los valores que pueden tomar. Seguidamente, se detallan las pruebas estadísticas que se han realizado para establecer la existencia de asociaciones entre la variable principal y el resto de variables de interés, así como para establecer el tipo de asociación.

La base de datos utilizada para llevar a cabo este estudio es la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) correspondiente al año 2010, elaborada por la Subsección de Estadística del Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTIN) español entre los trabajadores ocupados. Esta base de datos se estimó como la más adecuada para nuestra investigación dado su alcance nacional (con la excepción de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla) y su amplia gama de preguntas en el ámbito laboral, particularmente en cuanto a la percepción de los trabajadores sobre sus condiciones de trabajo y relaciones laborales. Las características del tamaño de la muestra y las referidas al tipo de muestro, así como muchos otros, se pueden consultar en la dirección <http://www.mtin.es/estadisticas/ecvt/Ecvt2010/ANE/Metodologia.htm>.

El estudio abarca diferentes dimensiones, tales como información socio-demográfica, la ocupación, la satisfacción general con el trabajo, la organización del trabajo, el entorno de trabajo, las relaciones laborales, el tiempo de trabajo, la seguridad en el trabajo, la educación y la formación, la remuneración, la conciliación entre el trabajo y la vida familiar, actitudes y opiniones, la nego-

Cuadro 1. Definiciones de las variables

Nombre de la variable	Definición y/o valores
<i>Principal variable de interés</i>	
Motivación	Grado de satisfacción con el nivel de motivación relacionado con el puesto de trabajo actual Escala del 0 (nulo) al 10 (muy alto)
<i>Variables de RRHH</i>	
Puesto acorde con la formación	0. No; 1. Sí
Puesto acorde con la educación	Grado en que la educación académica es útil para el puesto de trabajo Escala del 0 (nulo) al 10 (muy alto)
Formación a cargo de la empresa	0. No; 1. Sí
Ingresos mensuales netos	1. Menos de 600€; 2. De 600€ a 1,000€; 3. De 1,001€ a 1,200€; 4. De 1,201€ a 1,600€; 5. De 1,601€ a 2,100€; 6. Más de 2,100€
Composición de la remuneración	0. Fija; 1. Variable
Participación en beneficios	El empleado tiene derecho a participación en beneficios 0. No; 1. No
Promoción	Grado de satisfacción con las posibilidades de promoción dentro de la empresa Escala del 0 (nulo) al 10 (muy alto)
Tipo de contrato	0. Temporal; 1. Indefinido
Puesto de trabajo	1. Empleado sin subordinados; 2. Encargado; 3. Mando intermedio, con jefes y subordinados; 4. Director de departamento, sucursal o empresa
<i>Otras variables relevantes</i>	
Sexo	0. Mujer; 1. Varón
Nacionalidad	0. Otras nacionalidades; 1. Española
Nivel de estudios	1. Hasta Primaria; 2. Secundaria; 3. Grado formativo de grado medio; 4. Grado formativo de grado superior; 5. Bachiller; 6. Universitarios de grado medio; 7. Universitarios de grado superior
Antigüedad	1. Menos de 1 año; 2. De 1 a 2 años; 3. De 3 a 5 años; 4. De 6 a 10 años; 5. De 11 a 20 años; 6. Más de 20 años
Tamaño de la empresa	1. Menos de 10 trabajadores; 2. De 10 a 49 trabajadores; 3. De 50 a 249 trabajadores; 4. De 250 trabajadores en adelante

ciación colectiva, los sindicatos y asociaciones y la movilidad geográfica y laboral. De particular interés para la investigación que aquí se presenta son una serie de preguntas sobre la remuneración, la educación y la formación, la ocupación y la organización del trabajo, así como otras sobre datos socio-demográficos¹.

3.1. Descripción de las variables

3.1.1. Principal variable de interés: Motivación

Nuestra principal variable de interés, Motivación, es una variable ordinal que mide el grado de satisfacción con el nivel de motivación en relación con el trabajo, basada en una escala de once puntos que va de 0 (satisfacción nula) a 10 (satisfacción muy alta). Esta variable se deriva de la pregunta P.26.5. "Por favor, indique su grado de satisfacción con el nivel de motivación en su puesto de trabajo actual" y es nuestro *proxy* para la motivación.

El número total de respuestas válidas para esta pregunta era inicialmente de 8.061. Dado nuestro enfoque en los trabajadores por cuenta ajena del sector privado, una vez excluidos cooperativistas, trabajadores familiares, autónomos y empleados del sector público, el número total de respuestas válidas a tener en cuenta es de 4.932, una muestra representativa de los 11.382.598 trabajadores del sector privado cuando cada caso se pondera por su correspondiente factor de elevación².

3.1.2. Otras variables de interés

3.1.2.1. Variables de RRHH

Con el fin de medir las prácticas adecuadas de selección se utilizarán las variables *Puesto acorde con la formación* y *Puesto acorde con la educación*.

Puesto acorde con la formación es una variable ordinal que mide si la formación es la correcta para el puesto de trabajo y se deriva de la pregunta P.49. "¿Considera que el puesto de trabajo que ocupa es el correcto con la formación que usted tiene?". Se ofrecen cuatro respuestas posibles, siendo una de ellas que el puesto de trabajo es el correcto bajo esos parámetros y describiendo las tres restantes los diferentes escenarios representativos de las situaciones en que la formación no coincide con los requerimientos del trabajo por varias razones: puesto de trabajo por

¹ Para la totalidad de preguntas que se relacionarán a lo largo de esta sección de Metodología, se puede consultar el cuestionario de la ECTV 2010, cuya copia se incluye en el Anexo III.

² En microdatos, número de personas a las que una observación representa.

debajo de la formación, puesto de trabajo por encima de la formación y puesto de trabajo requeriría una formación distinta. Estas tres categorías fueron agrupadas en una, de tal manera que la variable original se transformó en una variable dicotómica (0 = No, 1 = Sí) donde "Sí" indica que el puesto es el adecuado a la formación que se posee (ver Cuadro 2).

Puesto acorde con la educación es una variable ordinal que mide el grado de utilidad de la formación académica para el trabajo, basada en una escala de once puntos que van desde 0 (ninguno) a 10 (mucho). Esta variable se deriva de la pregunta P.50. "¿En qué grado le sirve su formación académica para su trabajo?".

Formación a cargo de la empresa es una variable ordinal que mide la existencia de sistemas de formación en la empresa y que se deriva de la pregunta P.52. "¿En los últimos 12 meses ha realizado su empresa u organización alguna actividad de formación?" (Ver cuestionario). Se ofrecen tres posibilidades como posible respuesta: "Sí", "No" y "No sabe", siendo esta última considerada no relevante para este estudio y siendo además su frecuencia de tan sólo el 3,7%, por lo que esta variable se transforma en una variable binaria que puede adoptar los valores 0 = No y 1 = Sí (ver Cuadro 2).

Los incentivos económicos se miden a través de las variables de *Ingresos mensuales netos*, *Composición de la remuneración* y *Participación en beneficios*.

Ingresos mensuales netos es una variable ordinal que mide los ingresos mensuales netos de los empleados y que se deriva de la pregunta P.59. "Dígame, por favor, en qué tramo de los siguientes que le voy a leer, están los ingresos mensuales netos que usted recibe por su trabajo principal". Se ofrecen nueve posibles respuestas (1 = Hasta 600€, 2 = 600€-1.000€, 3 = 1.001€-1.200€, 4 = 1.201€-1.600€, 5 = 1.601€-2.100€, 6 = 2.101€-3.000€, 7 = 3.001€-4.500€, 8 = 4.501€-6.000€, 9 = Más de 6.000€), que se han reducido a seis (ver Cuadro 2) mediante la agrupación de las categorías 6 a 9 en una sola por tener asociadas frecuencias bajas³ y siendo por lo tanto no representativas, a la vez que tienen en común el hecho de que son indicativas de sueldos que podemos considerar altos.

Composición de la remuneración es una variable nominal que mide si la remuneración depende en alguna medida de la producción o la venta. A pesar que desde el punto de vista de los RRHH este tipo de retribución variable se utiliza para incentivar la productividad, el alcance del

³ Las frecuencias asociadas a las categorías 6, 7, 8 y 9 son, respectivamente, 5,2%, 1,1%, 0,7% y 0,2%. Ver Cuadro 3.

Cuadro 2. Transformaciones de las variables

Pregunta	Nombre	Variables originales		Variables transformadas	
		Valores	Nombre	Valores	
26	V28s	Escala del 0 (nulo) al 10 (muy alto)	Motivación	Sin cambio	
49	V62	1. Sí; 2. Puesto más bajo que la formación; 3. Puesto por encima de la formación; 4. Formación distinta sería necesaria	Puesto acorde con la formación	0. No; 1. Sí	
50	V63	Escala del 0 (nulo) al 10 (muy alto)	Puesto acorde con la educación	Sin cambio	
52	V64	1. Sí; 2. No; 3. No sabe	Formación a cargo de la empresa	0. No; 1. Sí	
59	V71a	1. Hasta 600€; 2. De 600€ a 1,000€; 3. De 1,001€ a 1,200€; 4. De 1,201€ a 1,600€; 5. De 1,601€ a 2,100€; 6. De 2,101€ a 3,000€; 7. De 3,001€ a 4,500€; 8. De 4,501€ a 6,000€; 9. Más de 6.000€	Ingresos mensuales netos	1. Menos de 600€; 2. De 600€ a 1,000€; 3. De 1,001€ a 1,200€; 4. De 1,201€ a 1,600€; 5. De 1,601€ a 2,100€; 6. Más de 2,100€	
57a	V69a	1. Remuneración fija; 2. Remuneración variable	Composición de la remuneración	0. Fija; 1. Variable	
57b	V69b	1. Número de horas trabajadas; 2. Volumen de producción y/o venta; 3. Ambos (horas y volumen de producción)			
58	V70	1. Sí; 2. No	Participación en beneficios	0. No; 1. Sí	

.../...

Cuadro 2. Transformaciones de las variables (continuación)

Pregunta	Nombre	Variables originales		Variables transformadas		
		Valores	Nombre	Valores		
22	V28p	Escala del 0 (nulo) al 10 (muy alto)	Promoción	Sin cambio		
15	V14	1. De duración indefinida; 2. Temporal/eventual	Tipo de contrato	0. Temporal; 2. Indefinido		
12	V11	1. Empleado, con jefes y sin subordinados; 2. Encargado o similar; 3. Mando intermedio, con jefes y con subordinados; 4. Director de pequeña empresa, sucursal o departamento; 5. Director de empresa grande o media; 6. Ocupado independiente, sin jefes y sin subordinados	Puesto de trabajo	1. Empleado sin subordinados; 2. Encargado; 3. Mando intermedio, con jefes y subordinados; 4. Director de departamento, sucursal o empresa		
6	V6	1. Varón; 2. Mujer	Sexo	0. Mujer; 1. Varón		
95	V23b	Ver lista de países en Anexo II, Cuadro AI	Nacionalidad	0. Otras nacionalidades; 1. Española		
7	V7	1. No sabe leer ni escribir; 2. Menos que estudios primarios; 3. Enseñanza primaria; 4. Enseñanza secundaria; 5. Ciclos formativos de grado medio; 6. Ciclos formativos de grado superior; 7. Bachiller superior; 8. Estudios universitarios de grado medio; 9. Estudios universitarios de grado superior	Nivel de estudios	1. Hasta Primaria; 2. Secundaria; 3. Grado formativo de grado medio; 4. Grado formativo de grado superior; 5. Bachiller; 6. Universitarios de grado medio; 7. Universitarios de grado superior		
14	V13	Año de incorporación a la empresa	Antigüedad	1. Menos de 1 año; 2. De 1 a 2 años; 3. De 3 a 5 años; 4. De 6 a 10 años; 5. De 11 a 20 años; 6. Más de 20 años		
13	V12b	1. 1 persona; 2. De 2 a 10 personas; 3. De 10 a 49 personas; 4. De 50 a 249 personas; 5. De 250 personas en adelante	Tamaño de la empresa	1. Menos de 10 trabajadores; 2. De 10 a 49 trabajadores; 3. De 50 a 249 trabajadores; 4. De 250 trabajadores en adelante		

presente estudio no es suficiente para establecer una jerarquía entre remuneración fija y variable y éste es el motivo por el que consideramos esta variable como nominal y no ordinal. Se deriva de las preguntas P.57.a y P.57.b, siendo la primera "La remuneración que tiene usted actualmente por su trabajo, ¿es fija?" (1 = Sí, 2 = No) y, en caso de respuesta negativa, la segunda "La parte variable de su remuneración está en función de: 1) Número de horas trabajadas, 2) Volumen de producción y/o venta, 3) Ambos (horas y volumen de producción)". Puesto que es la remuneración variable en función de la producción o las ventas la que es relevante en términos de PARs de gestión de RRHH, se ha creado una nueva variable a partir de las dos variables originales mencionadas que puede tomar los valores 0 = Fija y 1 = Variable (ver Cuadro 2).

Es preciso señalar que, a efectos de este estudio, consideramos variable la remuneración que depende en cualquier medida de la producción y/o la venta, englobando por tanto en esta categoría tanto el valor 2) como el 3) de la pregunta P.57.b (además, la frecuencia asociada al colectivo que responde que su retribución tiene un componente variable que está en función tanto de las horas trabajadas como del volumen de producción es tan solo del 2,25%, tal y como se puede observar en el Cuadro 3. Así pues, y siempre de cara a este estudio, la retribución fija sería tanto el valor 1) de la citada pregunta como el valor 1 de la P.57.a.

Participación en beneficios es una variable ordinal que mide si los empleados tienen derecho a participar en los beneficios de la empresa y que se deriva de la pregunta P.58. "Además de su remuneración habitual, ¿recibe alguna participación en los beneficios de la empresa?" Las categorías originales eran 1 = Sí y 2 = No, aunque de cara al análisis cuantitativo se invirtió el orden tal y como se puede ver en el Cuadro 2 (0 = No, 1 = Sí).

Promoción es una variable ordinal que mide el grado de satisfacción con las posibilidades de promoción dentro de la empresa, sobre la base de una escala de once puntos que va de 0 (satisfacción nula) a 10 (satisfacción muy alta). Esta variable se deriva de la pregunta P.22.2. "Indique su grado de satisfacción con la posibilidad de promociones dentro de su empresa u organización" y la utilizamos como proxy de incentivos profesionales.

Tipo de contrato es una variable ordinal que mide si el tipo de contrato es de duración indefinida o temporal y que nos proporciona información sobre la estabilidad del empleo. Se deriva de la pregunta P.15. "¿Cómo es su contrato o relación laboral" y es otra de las variables cuyo orden de categorías ha sido invertido de cara a realizar análisis de los datos más coherente, de manera que sus valores son 0 = Temporal/eventual, 1 = Indefinido (ver Cuadro 2).

Cuadro 3. Estadísticos descriptivos

VARIABLE	Valores	Frec. (%)	Media	Mediana	Moda
Motivación			7,00	7	8
	0 Satisfacción nula	3,5			
	1	,8			
	2	2,0			
	3	2,1			
	4	2,8			
	5	10,8			
	6	11,4			
	7	17,9			
	8	22,0			
	9	13,7			
	10 Satisfacción muy alta	13,1			
Puesto acorde con la formación			-	1	1
	0 No	24,6			
	1 Sí	75,4			
Puesto acorde con la educación			5,58	6	5
	0 Satisfacción nula	16,2			
	1	1,7			
	2	3,5			
	3	3,6			
	4	3,4			
	5	17,2			
	6	8,9			
	7	11,9			
	8	13,9			
	9	6,5			
	10 Satisfacción muy alta	13,3			
Formación a cargo de la empresa			-	0	0
	0 No	52,6			
	1 Sí	47,4			
Ingresos mensuales netos			-	3	2
	1 < 600€	9,2			
	2 600€ - 1,000€	27,0			
	3 1,001€ - 1,200€	21,6			
	4 1,201€ - 1,600€	23,8			
	5 1,601€ - 2,100€	11,3			
	6 > 2,100€	7,1			
Composición de la remuneración			-	0	0
	0 Fija	89,6			
	1 Variable	10,4			
Participación en beneficios			-	0	0
	0 No	83,8			
	1 Sí	16,2			

.../...

Cuadro 3. Estadísticos descriptivos (continuación)

VARIABLE	Valores	Frec. (%)	Media	Mediana	Moda
Promoción			5,21	6	0
	0 Satisfacción nula	17,3			
	1	3,3			
	2	3,7			
	3	3,8			
	4	4,4			
	5	14,4			
	6	11,8			
	7	12,9			
	8	14,4			
	9	7,2			
	10 Satisfacción muy alta	6,8			
Tipo de contrato			-	1	1
	0 Temporal	25,0			
	1 Indefinido	75,0			
Puesto de trabajo			-	1	1
	1 Empleado sin subordinados	78,7			
	2 Encargado	7,8			
	3 Mando intermedio, con jefes y subordinados	10,8			
	4 Director de dpto., s ucursal o empresa	2,7			
Sexo			-	1	1
	0 Mujer	43,0			
	1 Varón	57,0			
Nacionalidad			-	1	1
	0 Otras nacionalidades	12,3			
	1 Española	87,7			
Nivel de estudios			-	3	2
	1 Hasta Primaria	15,3			
	2 Secundaria	23,2			
	3 Ciclos formativos de grado medio	12,0			
	4 Ciclos formativos de grado superior	14,1			
	5 Bachiller	13,7			
	6 Universitarios de grado medio	9,6			
	7 Universitarios de grado superior	12,2			
Antigüedad			-	3	3
	1 < 1 año	13,6			
	2 1 - 2 años	15,3			
	3 3 - 5 años	21,3			
	4 6 - 10 años	21,1			
	5 11 - 20 años	17,1			
	6 > 20 años	11,6			
Tamaño de la empresa			-	2	4
	1 < 10 trabajadores	29,2			
	2 10 - 49 trabajadores	24,1			
	3 50 - 249 trabajadores	17,1			
	4 >= 250 trabajadores	29,5			

n = 4.932

Puesto de trabajo es una variable ordinal que mide el nivel de responsabilidad y autonomía del puesto de trabajo y que se deriva de la pregunta P.12 "¿Qué tipo de puesto de trabajo tiene?". Se ofrecen seis posibles respuestas (1 = Empleado, con jefes y sin subordinados, 2 = Encargado, jefe de taller o de oficina, capataz o similar; 3 = Mando intermedio, con jefes y con subordinados, 4 = Director de pequeña empresa, departamento o sucursal, 5 = Director de empresa grande o media; 6 = Ocupado independiente, sin jefes y sin subordinados). Tres de ellos son indicativos de posiciones altas desde un punto de vista jerárquico y tienen además una frecuencia muy baja, por lo que se reagruparon en una única categoría⁴ (ver Cuadro 2).

3.1.2.2. Variables de características individuales y de la empresa

En primer lugar se consideran dos variables nominales: Sexo (0 = Mujer, 1 = Varón) y Nacionalidad (0 = Otras nacionalidades, 1 = Española). Esta última fue el resultado de la transformación de la variable nominal original, con 60 diferentes valores, en una variable binaria (ver Cuadro 2), ya que sólo es relevante para esta investigación el hecho de si los trabajadores son españoles o no. Además, las frecuencias son muy bajas para la inmensa mayoría de las categorías iniciales (ver Cuadro 3).

Nivel de estudios es una variable ordinal que mide el nivel de educación más alto alcanzado y es el resultado de la agrupación en la misma categoría de tres de las categorías originales : 1 = No sabe leer ni escribir; 2 = Menos que estudios primarios; 3 = Enseñanza primaria; 4 = Enseñanza secundaria; 5 = Ciclos formativos de grado medio; 6 = Ciclos formativos de grado superior; 7 = Bachiller superior; 8 = Estudios universitarios de grado medio; 9 = Estudios universitarios de grado superior (ver Cuadro 2).

Tamaño de la empresa es una variable ordinal que mide el número de trabajadores de la empresa y es el resultado de la transformación de la variable original: 1 = 1 persona; 2 = De 2 a 9 personas; 3 = De 10 a 49 personas; 4 = De 50 a 249 personas y 5 = 250 o más personas. Las empresas con un solo trabajador se estiman no relevantes para esta investigación, en parte debido a la alta probabilidad de que las políticas de gestión de RRHH sean poco más que inexistentes y también al hecho de que la frecuencia de este valor es 2,5%. Así, se crea una nueva categoría representativa de las microempresas que engloba tanto a las empresas con un trabajador como a las que tienen de 2 a 9 (ver Cuadro 2).

⁴ Las frecuencias de los valores 4, 5 y 6 son 1,2%, 0,9% y 0,6%, respectivamente.

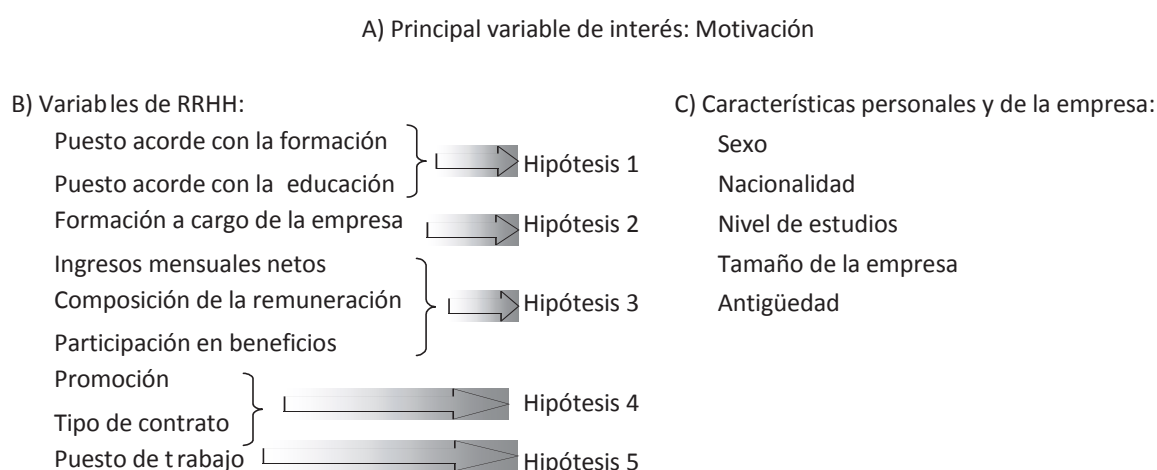
⁵ Existe solamente una persona que responde que no sabe leer ni escribir y la frecuencia de la categoría representativa de aquéllos que no han completado los estudios primarios es del 1,9%. Así pues, ambas categorías se han reagrupado con la de quienes han finalizado estudios primarios.

Antigüedad es una variable ordinal que mide el tiempo en años que los trabajadores han estado trabajando para su empresa actual. Se calculó restando en primer lugar el valor de la variable original (año de incorporación a la empresa, pregunta P.14) de 2010 y agrupando después los valores resultantes en categorías representativas de diferentes períodos de tiempo: 1 = Menos de 1 año, 2 = De 1 a 2 años, 3 = De 3 a 5 años, 4 = De 6 a 10 años, 5 = De 11 a 20 años y 6 = Más de 20 años (ver Cuadro 2).

Además de las variables antes mencionadas, y con el fin de establecer el perfil del empleado medio del sector privado español, así como el del trabajador con el nivel de motivación más alto y el del trabajador con el más bajo (ver sección de resultados a continuación), se crean dummies para cada categoría de cada variable y se calculan sus frecuencias.

El Cuadro 4 proporciona una síntesis de las distintas variables estudiadas e indica, en su caso, la hipótesis para cuyo contraste se emplea cada una.

Cuadro 4. Variables e hipótesis



Fuente: Elaboración propia

3.2. Método de análisis

En primer lugar se calcularon las frecuencias y las medias para cada una de las categorías tanto de la variable principal de interés como del resto de variables relevantes, de cara a ofrecer un panorama descriptivo de los datos, lo que lleva a algunas consideraciones interesantes que se tratarán en la sección de Resultados. Esto se llevó a cabo utilizando el software IBM SPSS Statistics 19, que de hecho fue usado para ejecutar todo el tratamiento de datos realizado para esta investigación.

Para contrastar las hipótesis, es decir, con el fin de establecer si existe una asociación estadísticamente significativa entre la variable principal de interés y las otras variables relevantes, se llevaron a cabo pruebas no paramétricas de independencia Chi-Cuadrado de Pearson (Bishop *et al.*, 1975). Al comparar el estadístico Chi-Cuadrado (χ^2) con el valor crítico correspondiente, no rechazaríamos la hipótesis nula de independencia si el primero es menor que el segundo y concluiríamos que las variables son independientes entre sí, es decir, que no existe asociación entre las mismas. Por el contrario, si el estadístico χ^2 calculado excede el valor crítico, rechazaremos entonces la hipótesis nula y concluiremos que las variables están relacionadas.

Además, una vez que se establece la significación estadística, y con el fin de interpretar estas asociaciones, se calculan los coeficientes V de Cramer (Bishop *et al.*, 1975) para las variables nominales y los coeficientes Gamma (De Vaus, 2002) para las ordinales.

El coeficiente V de Cramer varía entre 0 y 1. Si el valor es 0, esto significa que el grado de asociación es nulo. Si es 1, indica el más alto grado de asociación posible y significa que estamos ante dos variables idénticas, es decir, que podrían incluso ser la misma.

El coeficiente Gamma oscila entre -1 y 1, siendo ambos valores indicativos de una asociación perfecta y los valores cercanos a 0 representativos de bajos grados de asociación. El signo del coeficiente indica la dirección de la asociación, es decir, si ésta es positiva o negativa.

Estos coeficientes, además, nos permiten establecer una jerarquía entre el resto de variables relevantes en función del grado de asociación con la variable de interés principal, y el coeficiente Gamma, en particular, también indica el sentido de la relación, es decir, si la asociación es positiva o negativa. Para analizar y medir estas asociaciones se utilizaron los datos no ponderados ($n = 4.932$).

También cabe señalar que, para llevar a cabo el mencionado análisis, nos encontramos con el problema de que el recuento esperado para algunas celdas de las tablas de contingencia fue inferior a cinco, lo que conlleva que el estadístico Chi-Cuadrado resultante pueda en consecuencia no ser preciso. Por lo tanto, y con el fin de evitar esto, se llevaron a cabo una serie de reagrupaciones de valores de las variables, lo cual se hizo específicamente para este análisis. En este punto existían dos posibilidades diferentes: actuar sobre la principal variable de interés o sobre las otras variables relevantes. Se decidió agrupar los valores por debajo de 5 (de 0 a 4) de la principal variable de interés y dejar el resto como estaban por diferentes motivos, siendo el primero

de ellos que todos estos valores son indicativos de una motivación baja, pero también porque son precisamente los que tienen una frecuencia más baja⁶. En tercer lugar, se estimó más conveniente hacerlo así porque las celdas con un recuento esperado inferior a cinco se correspondían con categorías no correlativas de seis variables diferentes por lo que de haber agrupado estas categorías con las inmediatamente anteriores o posteriores habría conllevado una pérdida de información importante. Y en último lugar, aunque no por ello menos importante, porque todas las celdas en las tablas de contingencia con recuento esperado inferior a cinco se encontraban en la zona de motivación baja de la principal variable de interés.

4. Resultados

Esta sección está dividida en dos sub-secciones, ocupándose la primera de ellas de los análisis descriptivos basados en las medias comparadas en términos de motivación para todas las categorías de las catorce variables de las que se pretende establecer el grado de asociación con la variable principal de interés. La segunda parte de esta sección consiste en analizar los resultados obtenidos en las pruebas de independencia que se han llevado a cabo, encaminadas a establecer las posibles relaciones entre la *Motivación* y el resto de variables relevantes, así como los resultados alcanzados mediante el cálculo de los correspondientes coeficientes de cara a establecer el grado de estas relaciones, así como, en el caso de las doce variables ordinales, el sentido de tales asociaciones.

4.1. Enfoque descriptivo

En este apartado se muestra la distribución de la variable principal en función de los distintos niveles de motivación. Seguidamente se muestran las diferencias existentes en el nivel de motivación en función de las variables socio-demográficas sexo y nacionalidad, para a continuación realizar una descripción de varios perfiles de empleados por cuenta ajena del sector privado español.

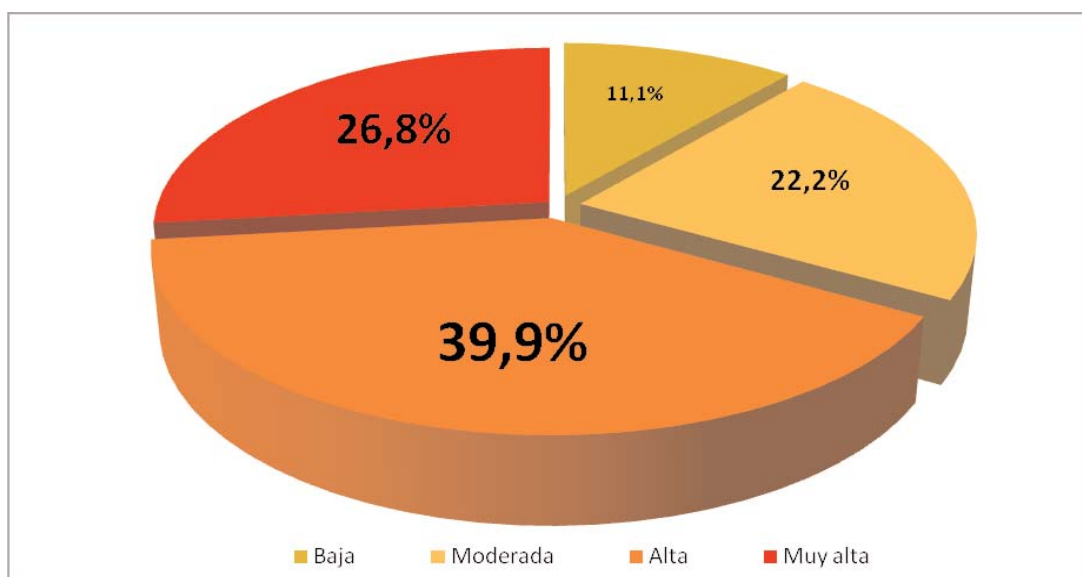
4.1.1. Consideraciones generales

Como punto de partida, la escala de once puntos de la principal variable de interés ha sido transformada, de forma específica para este análisis descriptivo, en una escala de cuatro puntos donde los valores originales de 0 a 4 se han agrupado bajo una sola categoría denominada "nivel de satisfacción bajo", los valores 5 y 6 en otra denominada "nivel de satisfacción moderado", 7 y 8 en "nivel de satisfacción alto" y 9 y 10 en "nivel de satisfacción muy alto". Como punto

⁶ Véase el Gráfico A-I en Anexo I.

de partida de este análisis descriptivo, el Gráfico I proporciona una buena aproximación general a la situación de la motivación de los empleados del sector privado en España. Como se puede observar, las frecuencias asociadas a los niveles de motivación correspondientes a la mitad superior de la escala (satisfacción alta y muy alta con el nivel de motivación) suman el doble de las de la mitad inferior, lo que indica que los empleados estudiados se encuentran notablemente motivados.

Gráfico I. Distribución de la satisfacción con el nivel de motivación (n=4.932)

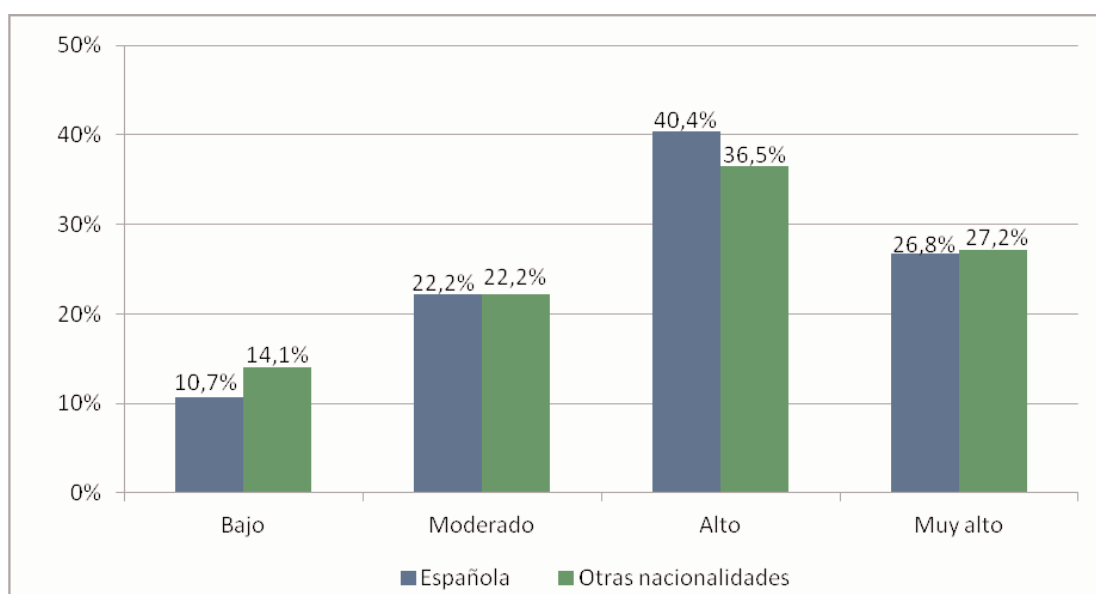


Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

A continuación, analizaremos brevemente las diferencias entre los empleados de nacionalidad española y los de aquéllos de nacionalidad distinta. Como podemos ver en el Gráfico II, las principales diferencias en la motivación de los asalariados en función de su nacionalidad se encuentran en las categorías indicativas de alta y baja motivación.

La proporción de extranjeros que afirman tener una motivación baja (14,1%) es superior a la de los españoles (10,6%), mientras que lo contrario sucede con respecto a la motivación alta (40,4% de los españoles y 36,5% de los trabajadores de nacionalidad distinta a la española). En cuanto a las otras dos categorías, motivación moderada y motivación muy alta, los resultados son muy similares con independencia de la nacionalidad: el 22,2% de los españoles y el 22,2% de los extranjeros se posicionan en el tramo correspondiente al grado de satisfacción moderado con el nivel de motivación y los porcentajes son 26,8% y 27,2%, respectivamente, para el grado de satisfacción muy alto. Por tanto podemos afirmar que, en términos generales, aunque los trabajadores con pasaporte español parecen tener un mayor nivel de motivación, el de los trabajadores extranjeros no es muy inferior.

Gráfico II. Distribución de la satisfacción con el nivel de motivación en función de la nacionalidad (n=4.932)



Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

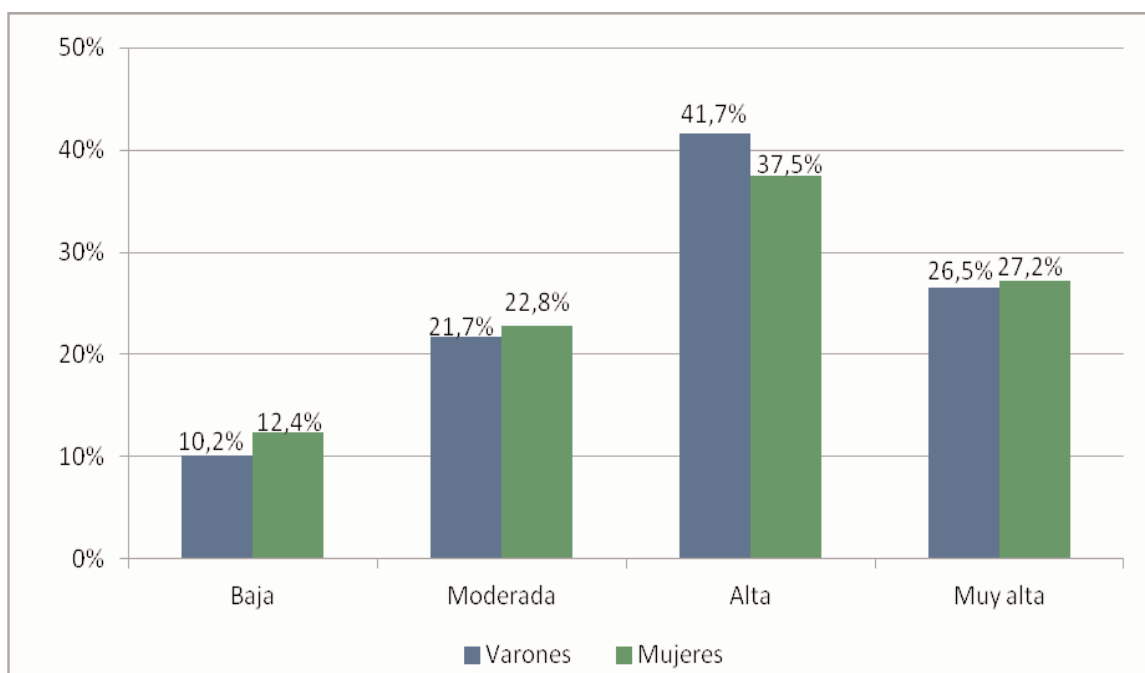
Algo diferente ocurre con el grado de satisfacción con el nivel de motivación en función del sexo. Como se puede ver en el Gráfico III, los empleados varones muestran cifras superiores para niveles de satisfacción altos (41,7% frente al 37,5% de las mujeres), mientras que es mayor la proporción de mujeres que afirman tener un nivel de satisfacción bajo o moderado (12,4% y 22,9% respectivamente, en comparación con el 10,2% y 21,7% de los hombres). Por lo tanto podemos decir que los hombres muestran un nivel de motivación más alto que las mujeres, constituyendo una excepción a esto la categoría representativa de los trabajadores con un nivel de motivación muy alto (27,2% de las mujeres y 26,5% de los hombres). Se estima oportuno apuntar la brecha salarial entre hombres y mujeres (ver Cuadro 5) y el denominado "techo de cristal"⁷ como dos de los potenciales factores, entre otros muchos posibles, que podrían estar detrás de estas diferencias en la motivación.

Cuadro 5. Diferencias salariales en función del sexo (n=4.931)

Ingresos (€)	< 600	600 - 1.000	1.001 - 1.200	1.201 - 1.600	1.601 - 2.100	> 2.100
Varones	25,5%	38,5%	59,4%	71,1%	78,0%	80,2%
Mujeres	74,5%	61,5%	40,6%	28,9%	22,0%	19,8%

Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

⁷ Barrera invisible en la carrera profesional de las mujeres que en muchos casos les impide progresar laboralmente.

Gráfico III. Distribución de la satisfacción con el nivel de motivación en función del sexo (n=4.932)

Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

A continuación pasaremos a describir una serie de perfiles concretos de empleados, para lo cual nos basaremos en las frecuencias de las distintas categorías de las variables estudiadas, tal y como se puede observar en el Cuadro 3. En primer lugar, vamos a describir las características del perfil del empleado medio del sector privado en España. Se trata de un hombre (57,0%) de nacionalidad española (87,7%) con estudios de educación secundaria — EGB (Educación General Básica), Certificado Escolar, ESO (Enseñanza Secundaria Obligatoria) o equivalente — (23,2%), con contrato indefinido (75,01%), una antigüedad en la empresa de entre 3 y 5 años (21,3%)⁸ y que trabaja para una organización de al menos 250 empleados (29,5%)⁹.

Sus ingresos mensuales netos se encuentran entre 600€ y 1.000€ (27,0%), su remuneración es fija (89,61%), no participa en beneficios (83,8%), no tiene subordinados (78,7%), su trabajo es acorde con su formación (75,4%), el grado en que su educación académica es útil para su trabajo es de 5,58 en una escala de 0 (nada) a 10 (mucho), la empresa para la que trabaja no imparte formación (52,6%) y el grado de satisfacción con sus posibilidades de promoción es de 5,21 en una escala de 0 (nula) a 10 (muy alta). A pesar de estos bajos niveles de motivación, su satisfacción global con el nivel de motivación es un nada desdeñable 7 en la misma escala.

⁸ Téngase en cuenta que el tramo siguiente al señalado, el que comprende a los trabajadores con una antigüedad de entre 6 y 10 años, tiene una frecuencia asociada del 21,1% (véase Cuadro 3).

⁹ Asimismo, ha de tenerse en cuenta que la frecuencia para la categoría de microempresas es del 29,2% (Cuadro 3).

Cabe señalar, respecto a la educación, que si bien el porcentaje de empleados con estudios secundarios es el más alto (23,2%), si tenemos en cuenta al colectivo de trabajadores con ciclos formativos con independencia de si éstos son de grado medio o superior, representan un 26,1% del total. Y las personas con estudios universitarios representan un considerable 21,8%.

En cuanto al perfil del empleado medio del sector privado con el grado de satisfacción con su nivel de motivación más bajo, observaremos las medias de la variable principal de interés, con una escala que va de 0 (satisfacción nula) a 10 (satisfacción muy alta), asociadas a los diferentes valores del resto de variables de interés (ver Cuadro 6). Por lo tanto, podemos observar que el empleado tipo en este caso es una mujer (6,90) de nacionalidad extranjera (6,84) con un nivel de educación correspondiente a Bachiller o equivalente (6,61), no tiene subordinados (6,88) y trabaja para una empresa con una plantilla de entre 50 y 249 empleados (6,80) desde hace menos de un año (6,79). Tiene un contrato de carácter temporal (6,76), su trabajo no es acorde con la formación que tiene (5,99), la medida en que su educación académica es útil para su trabajo es de 3 (5,84) en una escala de 0 (nada) a 10 (mucho) y su satisfacción con las oportunidades de promoción dentro de la empresa es de 2 (5,54) en una escala de 0 (nula) a 10 (muy alta). La empresa para la que trabaja no proporciona formación a sus empleados (6,74), sus ingresos mensuales netos están entre 600€ y 1.000€ (6,74), su salario es fijo y/o variable en función de las horas trabajadas (6,99) y no participa en beneficios (6,90).

Por el contrario, el perfil del empleado por cuenta ajena del sector privado con el grado de satisfacción con el nivel de motivación más alto (ver Cuadro 6) es un hombre (7,08) con nacionalidad española (7,03), con estudios de ciclo formativo de grado medio (7,25) y que tiene una antigüedad en la empresa de entre 6 y 10 años (7,15). Ocupa un puesto de trabajo de director de departamento, sucursal o empresa (8,20), tiene un contrato indefinido (7,08) y trabaja para una microempresa (7,26), es decir, el número de empleados es inferior a 10 personas, que realiza actividades de formación (7,35). Está muy satisfecho (10 de 10) con las oportunidades de promoción dentro de la compañía, su trabajo es acorde con su formación (7,33) y la medida en que su formación académica es útil para su trabajo es muy alta (de nuevo, 10 de 10). Sus ingresos mensuales netos son superiores a 2.100€ (7,69), su salario tiene un componente variable en función de la producción y/o las ventas (7,09) y tiene derecho a participación en beneficios (7,53).

Cuadro 6. Medias comparadas

Valores de las variables	Motivación	Valores de las variables	Motivación
<i>Puesto acorde con la formación</i>		<i>Tipo de contrato</i>	
No	5,99	Temporal	6,76
Sí	7,33	Indefinido	7,08
<i>Puesto acorde con la educación</i>		<i>Puesto de trabajo</i>	
0 (nada)	6,28	Empleado sin subordinados	6,88
1	6,56	Encargado	7,28
2	6,18	Mando intermedio	7,36
3	5,84	Director de dpto., sucursal o empresa	8,20
4	6,66		
5	6,81	<i>Sexo</i>	
6	6,75	Mujer	6,90
7	7,17	Varón	7,08
8	7,49		
9	7,82	<i>Nacionalidad</i>	
10 (mucho)	7,92	Otras nacionalidades	6,84
		Española	7,03
<i>Formación a cargo de la empresa</i>		<i>Nivel de estudios</i>	
No	6,74	Hasta Primaria	6,89
Sí	7,35	Secundaria	6,97
<i>Ingresos mensuales netos</i>		Ciclos formativos de grado medio	7,25
< 600€	7,06	Ciclos formativos de grado superior	7,06
600 - 1.000€	6,74	Bachiller	6,61
1.101 - 1.200€	6,82	Universitarios de grado medio	7,12
1.201 - 1.600€	7,07	Universitarios de grado superior	7,24
1.601 - 2.100 €	7,38		
> 2.100€	7,69	<i>Antigüedad</i>	
<i>Composición de la remuneración</i>		< 1 año	6,79
Fija	6,99	1 - 2 años	7,13
Variable	7,09	3 - 5 años	6,90
		6 - 10 años	7,15
<i>Participación en beneficios</i>		11 - 20 años	6,95
No	6,90	> 20 años	7,08
Sí	7,53	<i>Tamaño de la empresa</i>	
<i>Promoción</i>		< 10 trabajadores	7,26
0 (nada satisfecho)	5,94	10 - 49 trabajadores	6,90
1	5,72	50 - 249 trabajadores	6,80
2	5,54	>= 250 trabajadores	6,95
3	6,11		
4	5,75		
5	6,69		
6	6,77		
7	7,39		
8	7,93		
9	8,38		
10 (muy satisfecho)	8,83		

4.1.2. Consideraciones específicas

Para ilustrar los resultados obtenidos al comparar el nivel medio de motivación para los distintos valores del resto de variables de interés, nos apoyaremos en representaciones gráficas de estas observaciones.

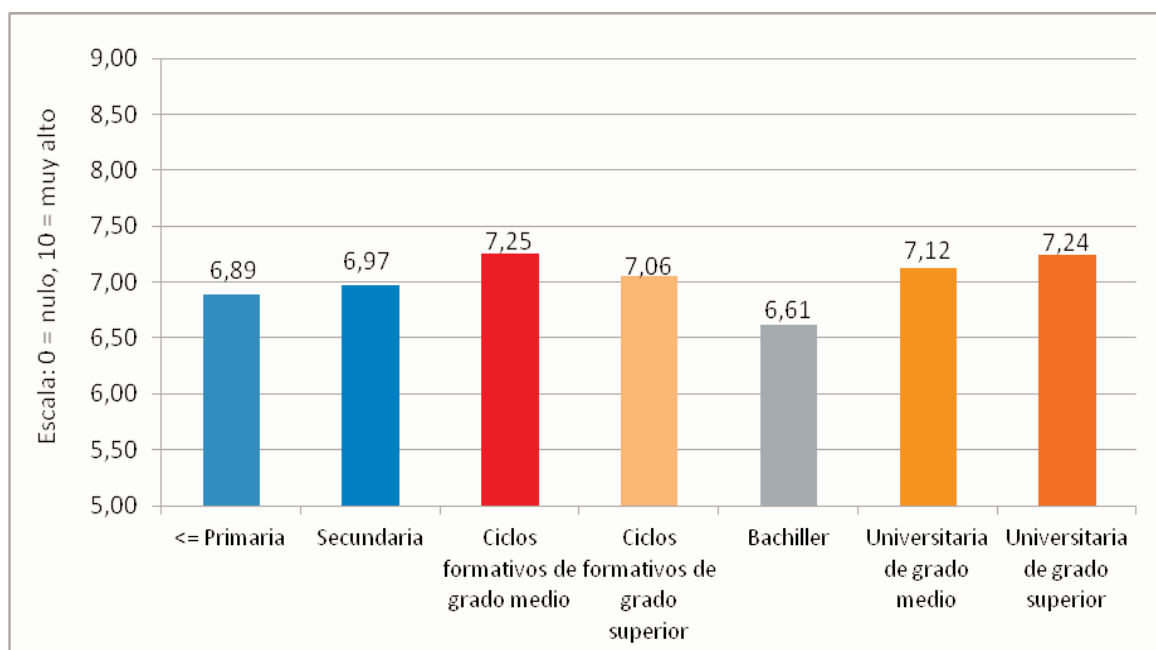
Comenzaremos por señalar una serie de consideraciones respecto a las diferencias y similitudes observadas en la motivación de los trabajadores por cuenta ajena del sector privado español para cada una de las variables indicativas de características personales y de la empresa.

En primer lugar, la brecha de género que se observa en el grado de satisfacción con el nivel de motivación es pequeña (7,08 para los hombres y 6,90 para las mujeres)¹⁰ y algo similar ocurre con la nacionalidad: 7,03 para los españoles y 6,84 para las personas de otra nacionalidad¹¹. Además, el nivel de motivación para cada uno de estas 4 categorías toma valores muy cercanos a la media global (7,00) de nuestra principal variable de interés, Motivación, lo que parece indicar que estas dos variables no tienen un gran peso de cara al nivel de motivación de los trabajadores por cuenta ajena del sector privado español.

En cuanto al nivel de estudios (véase el Gráfico IV), se debe señalar que el nivel más bajo de motivación (6,61) es el asociado a aquellos trabajadores que tienen estudios de Bachiller o equivalente, inferiores a los que han optado por los ciclos formativos (7,25 para los de grado medio y 7,06 para los de grado superior) o los estudios universitarios (7,12 para los de grado medio y 7,24 para los de grado superior), lo que podría deberse al hecho de que estos dos grupos requieren un cierto componente vocacional. Sin embargo, incluso los trabajadores con el nivel de estudios más bajo afirman estar más motivados que los trabajadores con estudios a nivel de Bachiller (6,89 para la escuela primaria o menos y 6,97 para la escuela secundaria), pudiendo esto estar relacionado con el hecho de que estos estudios son de carácter no finalista. Así, nos encontramos con que únicamente los trabajadores cuyo nivel de estudios tiene un componente vocacional (ciclos formativos y estudios universitarios) presentan un nivel de motivación que se encuentra por encima de la media global de éste.

¹⁰ Ver Gráfico A-II en Anexo I.

¹¹ Ver Gráfico A-III en Anexo I.

Gráfico IV. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función del nivel de estudios (n=4.932)

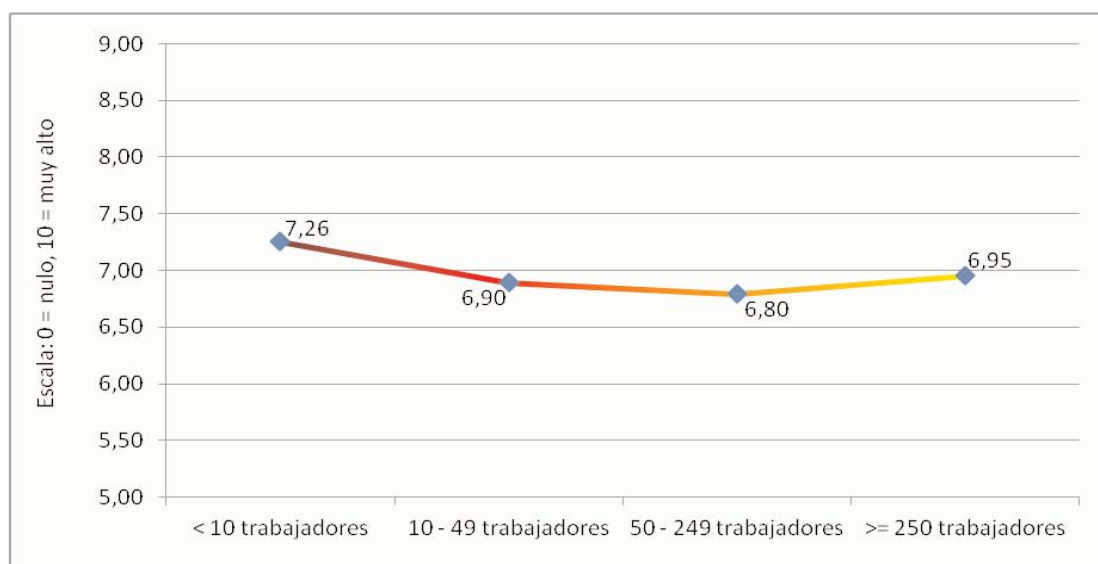
Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

Por otro lado, el nivel de motivación disminuye a medida que el número total de empleados de la empresa aumenta: 7,26 para individuos que trabajan en microempresas, 6,90 para los que prestan sus servicios en empresas de 10 a 49 trabajadores y 6,80 para quienes trabajan en empresas con una plantilla de 50 a 249 personas, pudiendo ser una causa la posible alienación de los empleados cuanto mayor es la empresa (véase el Gráfico V). Sin embargo, los empleados de grandes empresas, entendiendo por tales las que cuentan con 250 trabajadores o más, tienen un nivel de motivación de 6,95, solo superado por el de quienes trabajan en microempresas. Una posible explicación podría ser el hecho de que, debido a su tamaño, por lo general están sujetas a un mayor número de medidas de diversa índole, como pueden ser sindicatos o algún tipo de regulación y/o procedimientos de control específicos para empresas de gran tamaño, entre otros. De esta manera, sería más probable que este tipo de organizaciones contaran con un departamento de RRHH, no siendo extraño entonces que tuviesen implantadas políticas de personal que pudieran influir positivamente en la motivación de los trabajadores. De hecho, se ha podido comprobar empíricamente que PARs tales como formación a cargo de la empresa¹²

¹² En las compañías con una plantilla de más de 250 personas, el 68,4% de los trabajadores reciben formación a cargo de la empresa, frente al 53,7%, 40,0% y 28,6%, en el caso de empresas de 50 a 249, de 10 a 49 y menos de 10 empleados, respectivamente.

participación en beneficios¹³ o retribución variable¹⁴ están más extendidas entre las empresas de más de 250 trabajadores. De cualquier manera, estos resultados muestran que solamente los individuos que trabajan en empresas de menos de 10 empleados manifiestan tener un nivel de motivación superior a la media global de 7,00, si bien las personas que trabajan en una gran empresa presentan niveles de motivación muy próximos a este valor.

Gráfico V. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función del tamaño de la empresa (n=4.932)



Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

Respecto al nivel medio de motivación en función de la antigüedad de los trabajadores en la empresa (ver Gráfico VI), se observa que es relativamente estable y que gira en torno al valor 7,00, el promedio absoluto de nuestra principal variable de interés. Por ello, se puede interpretar a priori como una falta de asociación entre ambas variables. Sin embargo, al estudiar por separado el colectivo de empleados que tienen una relación con la empresa de carácter indefinido y el de aquéllos que tienen un contrato temporal o eventual, nos encontramos con una diferencia sustancial en el nivel de motivación correspondiente a quienes tienen una antigüedad en la empresa inferior al año, con una media de 7,51¹⁵ para el primer grupo y de 6,63 para el segundo.

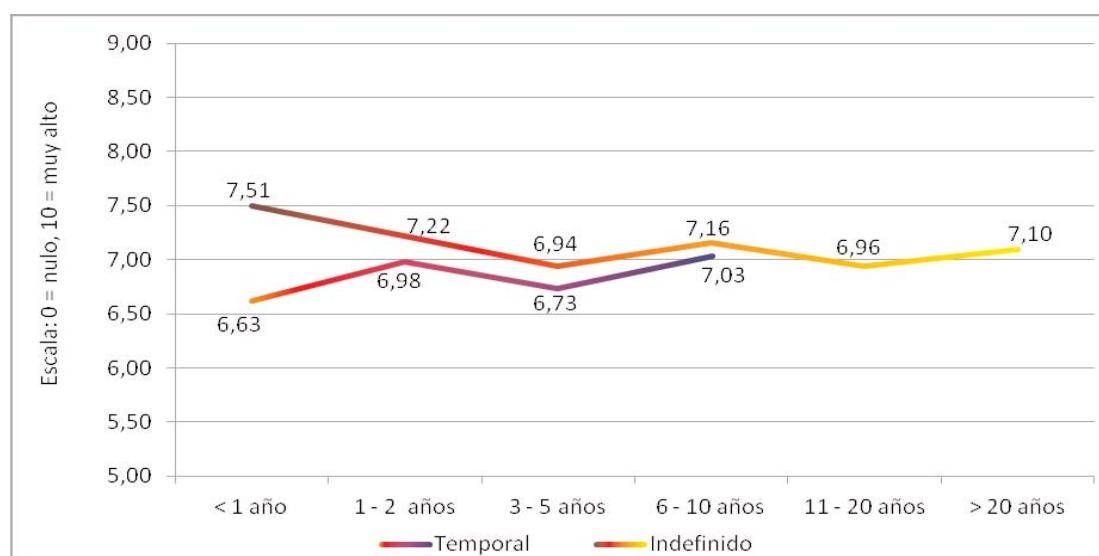
¹³ El 24,5% de los trabajadores de empresas de más de 250 personas participan en beneficios, frente al 14,2%, 10,3% y 13,7% de quienes prestan sus servicios en empresas de 50 a 249, de 10 a 49 y menos de 10 empleados, respectivamente.

¹⁴ Se ha tenido en cuenta tanto el hecho de percibir cualquier tipo de remuneración variable, sea en función de lo que sea, así como el hecho de percibir retribución variable en función de la producción/venta frente al hecho de recibir una remuneración fija o variable en función de las horas trabajadas. Así, el 24,7% de los empleados de empresas con una plantilla de 250 personas o más perciben una retribución con algún tipo de componente variable (sea éste en función de las horas trabajadas, de la producción/venta o de ambos), frente al 17,5%, 15,3% y 17,5% de aquéllos que trabajan en empresas de 50 a 249, de 10 a 49 y de menos de 10 trabajadores. En cuanto a la proporción de personas cuya retribución tiene un componente variable en función de la producción/ventas, en las empresas de más de 250 trabajadores es del 13,3%, frente al 9,7%, 7,9% y 10,0% en las empresas de 50 a 249, de 10 a 49 y de menos de 10 empleados.

¹⁵ Es preciso señalar que la frecuencia correspondiente a este valor es baja (2,6%). Asimismo, el grupo de trabajadores temporales con una antigüedad de 3 a 5 años y la de aquéllos con una antigüedad de 6 a 10 tienen asociadas frecuencias también bajas (4,5% y 2,2%, respectivamente). Por otra parte, la motivación media de los empleados temporales con una antigüedad superior a 10 años ni siquiera se ha reflejado en el gráfico, debido a que en este caso la frecuencia es excesivamente baja (inferior al 1,5%).

Del gráfico también se desprende que el nivel de motivación de los trabajadores indefinidos alcanza los valores más altos durante los dos primeros años de servicio en la empresa. Además, es notable cómo la motivación de las personas con contrato indefinido es, en cualquier caso, superior a la de quienes tienen un contrato de carácter temporal (tal y como veremos más adelante). Por último, sirva apuntar como uno de los posibles factores que podrían estar detrás del hecho de que las personas con una antigüedad en la empresa superior a 20 años tengan una motivación media (7,10) superior a la de aquéllas que llevan trabajando para su empresa entre 11 y 20 años (6,96) el hecho de que, al menos en parte, dentro de este colectivo estaría incluido un grupo de individuos de baja empleabilidad, principalmente asociada a motivos socio-culturales como la edad o el nivel de estudios: individuos que no se plantearían cambiar de trabajo, con un elevado nivel de identificación con la organización y quienes, básicamente, buscarían mantener su puesto de trabajo hasta el fin de su trayectoria laboral, es decir, personas cuya filosofía en términos profesionales se podría resumir como "un trabajo para toda la vida".

Gráfico VI. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función de la antigüedad en la empresa y el tipo de contrato (n=4.932)

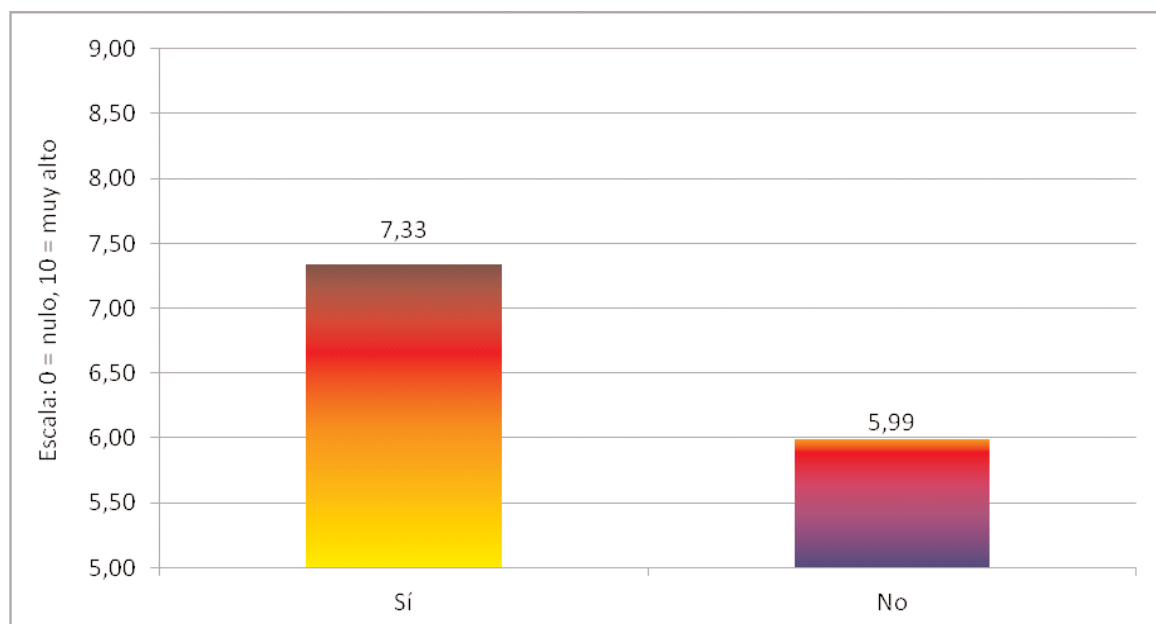


Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

Tras este análisis de resultados referente a las variables de características personas y de la empresa, nos ocuparemos ahora de las variables de RRHH, comenzando en primer lugar por las variables referidas a políticas de selección.

Los diferentes valores que toma la variable Motivación en función de si el puesto es acorde con la formación que los trabajadores tienen (ver Gráfico VII), son sin duda lo que cabría esperar a priori, pues los más motivados (7,33) son quienes responden que su puesto es el correcto de acuerdo con su formación, mientras que aquellos que dicen lo contrario presentan un nivel de motivación sustancialmente inferior (5,99).

Gráfico VII. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función de si el puesto es acorde con la formación (n=4.932)



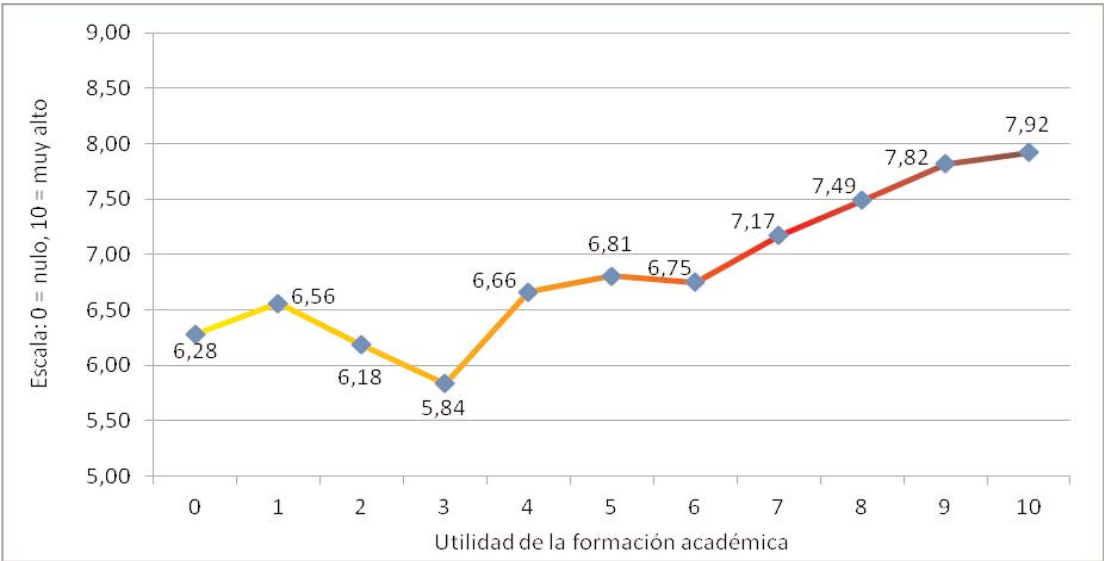
Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

Por su parte, el nivel de motivación medio para los distintos valores de la variable Puesto acorde con la educación claramente aumenta a medida que aumenta el grado de utilidad de la formación académica¹⁶ (Gráfico VIII). Así, el nivel de motivación medio de los trabajadores que afirman que su formación académica no les sirve nada para el trabajo que realizan es de 6,28, valor inferior a la media global de motivación (7,00). A partir de un nivel de utilidad 7 de la formación académica se observan valores medios de motivación superiores a la media global de ésta, alcanzando una media de 7,92 en el caso de quienes responden que la formación académica es muy útil, casi un punto por encima de la media global de *Motivación*.

En lo referente a las políticas de RRHH de formación, se puede observar a través de la variable Formación a cargo de la empresa (véase el Gráfico IX) que el nivel de motivación de los asalariados de empresas que proporcionan formación a sus trabajadores (7,35) es superior al nivel de motivación de las personas que trabajan para empresas que no cuentan con programas de formación (6,74). Es decir, vemos cómo el mero hecho de que la empresa proporcione o no formación a sus trabajadores parece ser un factor capaz de inclinar la balanza hacia el lado de quienes están más satisfechos que la media o del de quienes lo están menos.

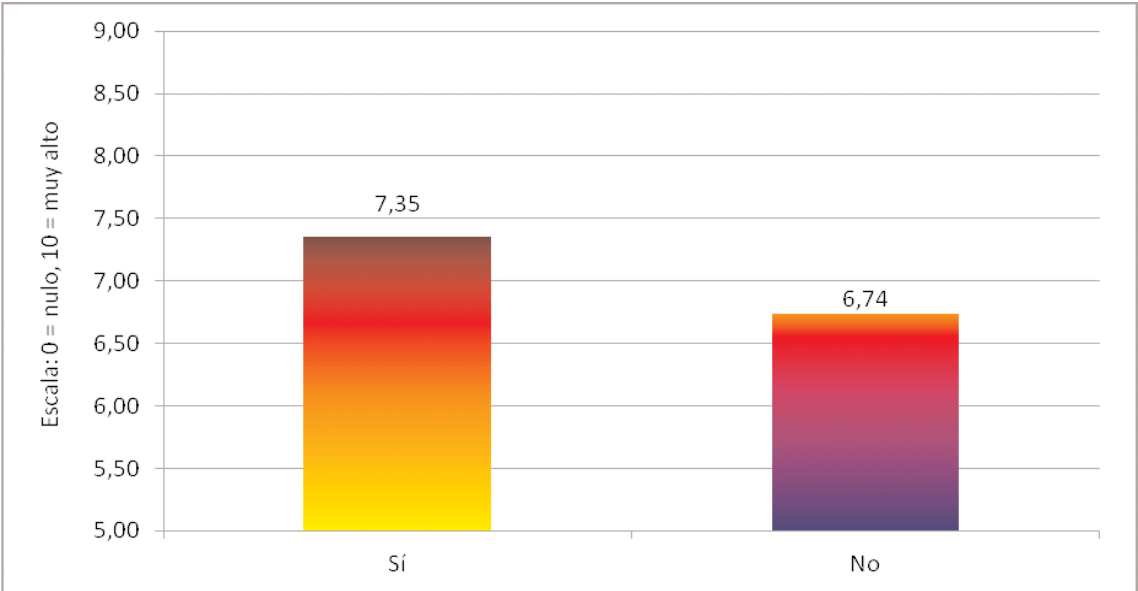
¹⁶ Nótese que, tal y como muestra el Cuadro 3, las frecuencias de los valores 1, 2, 3 y 4 son, respectivamente, 1,7%, 3,5%, 3,6% y 3,4%, por lo que su representatividad puede verse afectada.

Gráfico VIII. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función del grado de utilidad de la formación académica para el puesto de trabajo (n=4,931)



Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

Gráfico IX. Satisfacción con el nivel de motivación en función de la formación a cargo de la empresa (n=4.743)



Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

Pasemos ahora a analizar las PARs de RRHH relativas a incentivos económicos. En primer lugar, a la hora de estudiar la relación existente entre la motivación de los empleados y sus ingresos mensuales netos, y única y exclusivamente de cara a este análisis descriptivo basado en las diferentes medias, se ha diferenciado en función del tipo de jornada y se ha prescindido de los datos relativos a aquellos trabajadores con una jornada semanal inferior a 20 horas y que a su vez tienen unos ingresos mensuales netos superiores a 1.000€¹⁷. Esto se debe al hecho de que su inclusión distorsionaba los resultados, pues debemos señalar que, como era de esperar, la vasta mayoría de trabajadores con una jornada laboral semanal inferior a 20 horas está incluida en la categoría representativa del tramo salarial más bajo¹⁸, el que comprende salarios mensuales netos por debajo de los 600€. De hecho, tal y como se observa en el Cuadro 6, el nivel de motivación medio para el total del conjunto de trabajadores con unos ingresos mensuales netos inferiores a 600€ es de 7,06, valor superior al de los empleados comprendidos en el siguiente tramo¹⁹ (de 600€ a 1.000€), que es de 6,74. Sin embargo, al separar a los trabajadores en función del tipo de jornada, se observa cómo existe una gran diferencia en el nivel de motivación para el tramo de ingresos inferiores a 600€ (7,20²⁰ en el caso de las personas con jornada inferior a 20 horas semanales y 6,55²¹ en el caso contrario). Precisamente debido a la diferenciación que se hace en función del tipo de jornada, y tal y como se puede observar en el Gráfico X, se advierte cómo la motivación de las personas con una jornada de al menos 20 horas semanales aumenta a medida que aumentan los ingresos mensuales netos.

Por su parte, se observa que, dependiendo de si los trabajadores tienen derecho o no a participar en los beneficios de la compañía, el nivel medio de motivación es de 7,53 y 6,90, respectivamente (Gráfico XI). En cuanto a la composición del salario, quienes más satisfechos están son aquellos que reciben algún tipo de remuneración variable en función de la producción y/o las ventas (7,09), siendo de 6,99 en el caso de quienes perciben una remuneración fija y/o variable en función de las horas trabajadas²².

¹⁷ Estas cuatro categorías no incluidas en el Gráfico X tienen una frecuencia inferior al 2%.

¹⁸ Este colectivo supone el 75,3%. Asimismo, casi la tercera parte (el 31,6%) de los trabajadores con unos ingresos mensuales netos inferiores a 600€ tiene una jornada semanal inferior a 20 horas.

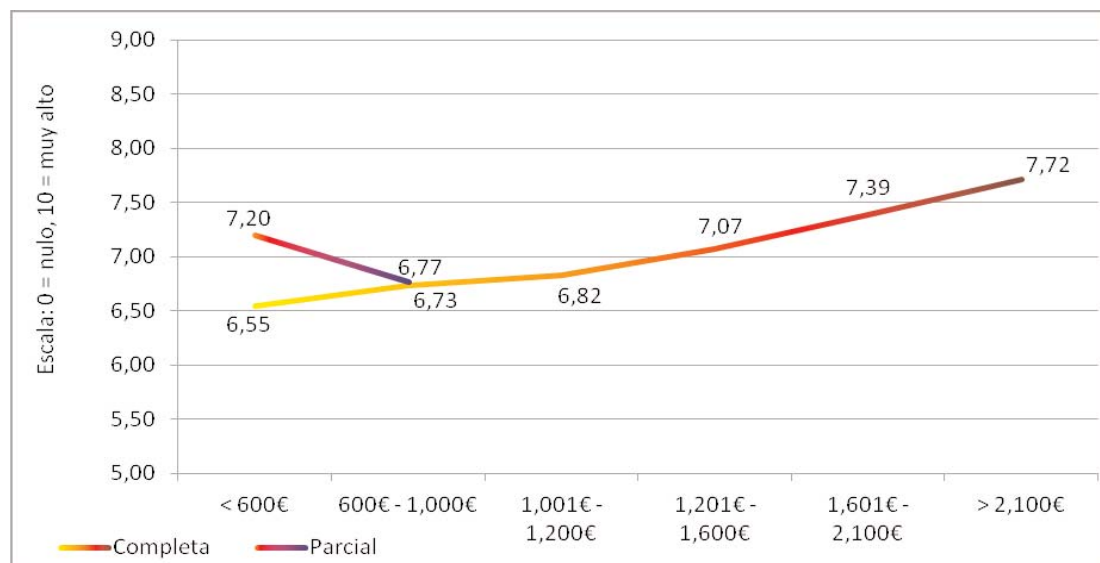
¹⁹ Nótese que es precisamente este tramo de la variable el que tiene la frecuencia más alta (27,0%), tal y como se puede observar en el Cuadro núm. 3.

²⁰ La frecuencia asociada a este valor es del 7,1%.

²¹ Nótese que este valor tiene una frecuencia asociada del 2,0%.

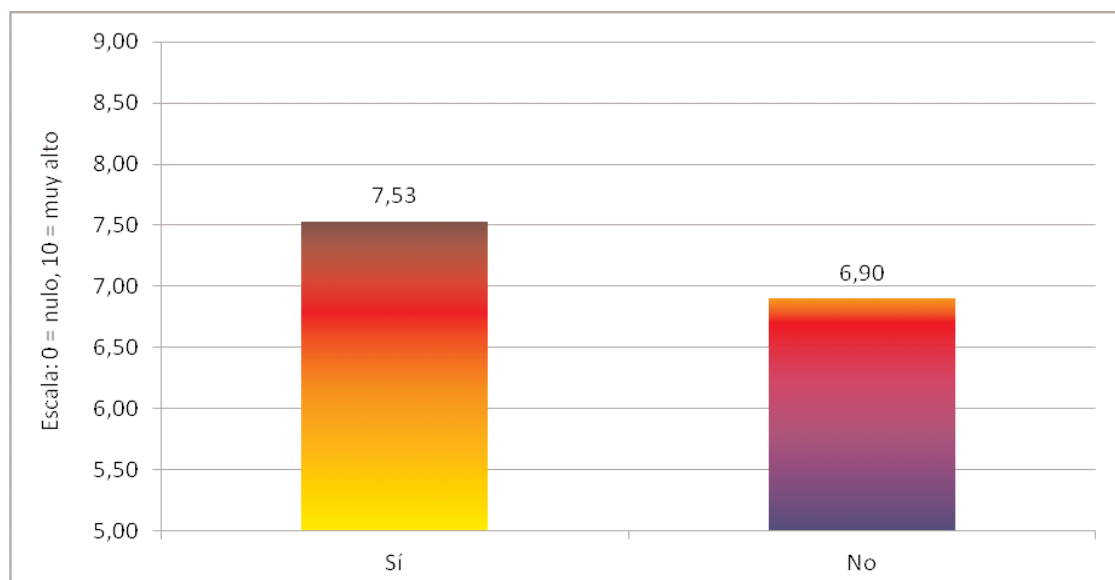
²² Véase el Gráfico A-IV en Anexo.

Gráfico X. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función de los ingresos mensuales netos (n=4.931)



Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

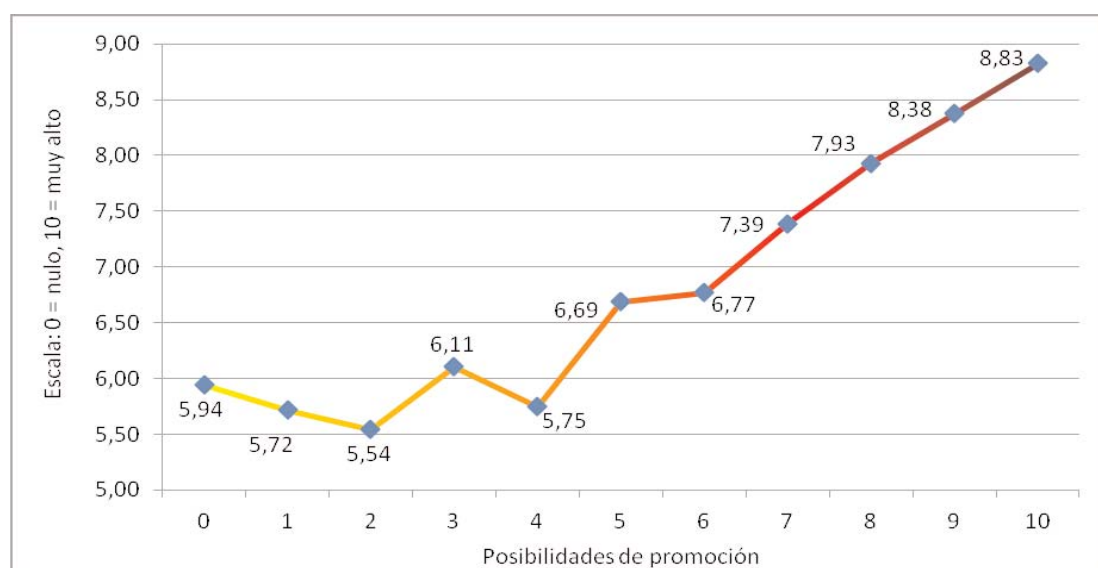
Gráfico XI. Satisfacción con el nivel de motivación en función de la participación en beneficios (n=4.932)



Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

En lo que se refiere a las PARs de incentivos profesionales, la media de Motivación cuando existe un grado de satisfacción nulo con las oportunidades de promoción es 5,94 y, sin embargo, este valor es 8,83 si la satisfacción con las oportunidades de promoción es muy alta. Particularmente interesante es el hecho de que es a partir de un grado de satisfacción con las oportunidades de promoción de 4²³ cuando la satisfacción con el nivel de motivación aumenta a un ritmo casi constante (Gráfico XII). Además, en este gráfico también podemos observar cómo los valores comprendidos entre 0 y 6, inclusive, referentes a las posibilidades de promoción tienen asociados niveles de motivación por debajo de 7,00, la media global de la motivación de los empleados por cuenta ajena del sector privado en España. En consecuencia, la motivación de los individuos es superior a dicha media global para los valores 7 a 10 de posibilidades de promoción, dándose además la circunstancia de que alcanza el valor más elevado de todos los analizados en este trabajo (8,83) cuando el empleado manifiesta estar muy satisfecho con las posibilidades de promoción dentro de la empresa.

Gráfico XII. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función de las posibilidades de promoción dentro de la empresa (n=4.435)

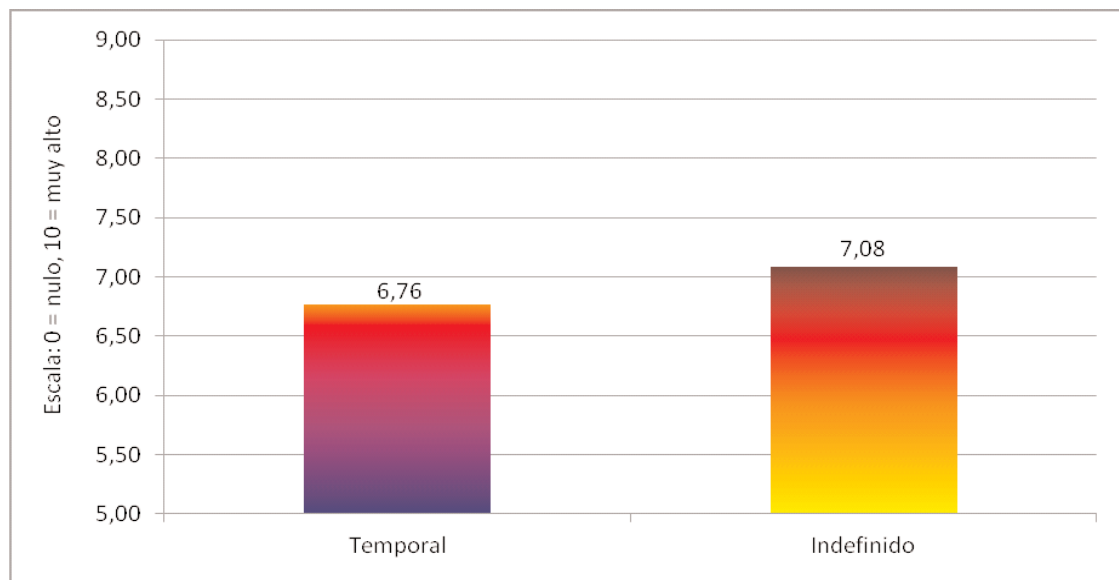


Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

Por otra parte, en cuanto a la motivación en función del tipo de contrato, es superior la asociada al grupo de trabajadores con contrato indefinido (7,08) que la correspondiente a los temporales o eventuales (6,76), tal y como se puede observar en el Gráfico XIII.

²³ De nuevo, como se puede observar en el Cuadro 3, los valores 1, 2, 3 y 4 tienen frecuencias particularmente bajas, 3,3%, 3,7%, 3,8% y 4,4% respectivamente, y que por lo tanto podrían estar distorsionando los resultados.

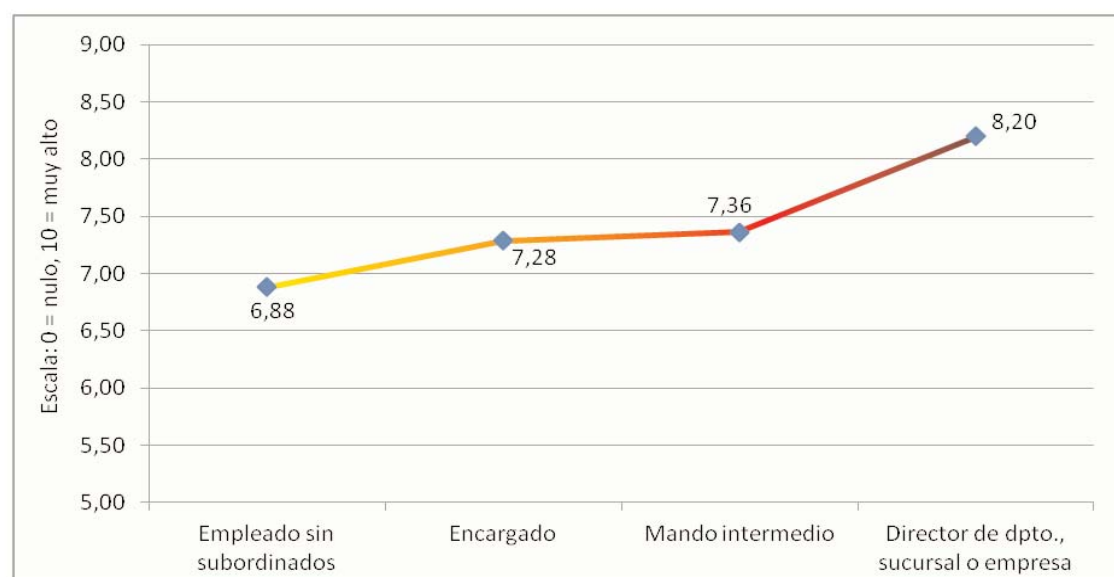
Gráfico XIII. Satisfacción con el nivel de motivación en función del tipo de contrato (n=4.932)



Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

Finalmente, analizaremos los resultados obtenidos tras estudiar la variable *Tipo de trabajo*, la cual refleja el nivel de responsabilidad y autonomía inherente al puesto. De estos resultados se desprende que la motivación es más alta en aquellos trabajos que requieren un mayor grado de responsabilidad y que gozan de una mayor autonomía de cara a la toma de decisiones (véase el Gráfico XIV).

Gráfico XIV. Grado de satisfacción con el nivel de motivación en función del puesto de trabajo (n=4.932)



Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

Por lo tanto, la media de nuestra principal variable de interés, Motivación, para los empleados sin subordinados, encargados, mandos intermedios y directores de departamento, sucursal o empresa es de 6,88, 7,28, 7,36 y 8,20, respectivamente. Hemos de señalar que este último valor es considerablemente más alto que el promedio absoluto de la variable *Motivación* (7,00).

4.2. *Análisis de las asociaciones planteadas como hipótesis*

4.2.1. Pruebas de independencia Chi-cuadrado

Como ya se ha avanzado en la sección de metodología, las pruebas de independencia Chi-Cuadrado se llevan a cabo para establecer si existe una relación entre la variable principal de interés y cada una del resto de las variables relevantes. Para llevar a cabo estas pruebas trabajamos con los datos sin elevar.

Es conveniente recordar de nuevo que los cinco valores más bajos (0-4) de la principal variable de interés se agruparon en una sola categoría para este análisis en particular, ya que, de no haberlo hecho así, los estadísticos Chi-Cuadrado resultantes podrían no haber sido precisos.

Tal y como se puede observar en el Cuadro 7, la hipótesis nula de independencia es rechazada en todos los casos y por tanto podemos concluir que existe una asociación estadísticamente significativa entre Motivación y el resto de variables relevantes.

El nivel de significación es del 1% en el caso de las variables *Puesto acorde con la formación* [$\chi^2 = 254,09$, $p = 0,000$], *Puesto acorde con la educación* [$\chi^2 = 655,82$, $p = 0,000$] (las dos variables en las que se basa la Hipótesis 1), *Formación a cargo de la empresa* [$\chi^2 = 66,04$, $p = 0,000$] (la variable en la que se basa la Hipótesis 2), *Ingresos mensuales netos* [$\chi^2 = 173,24$, $p = 0,000$], *Participación en beneficios* [$\chi^2 = 42,40$, $p = 0,000$] (dos de las tres variables utilizadas para contrastar la Hipótesis 3), *Tipo de contrato* [$\chi^2 = 45,23$, $p = 0,000$], *Promoción* [$\chi^2 = 1.354,54$, $p = 0,000$] (las dos variables en las que se basa la Hipótesis 4); *Puesto de trabajo* [$\chi^2 = 95,53$, $p = 0,000$] (la variable en la que se basa la Hipótesis 5), así como las variables de características personales y de la empresa *Sexo* [$\chi^2 = 22,35$, $p = 0,001$], *Nivel de estudios* [$\chi^2 = 95,40$, $p = 0,000$] y *Tamaño de la empresa* [$\chi^2 = 66,30$, $p = 0,000$].

En el caso de las tres variables restantes, el nivel de significación es del 10%: *Composición de la remuneración* [$\chi^2 = 11,33$, $p = 0,079$] (la tercera variable utilizada para la Hipótesis 3), *Antigüedad en la empresa* [$\chi^2 = 40,48$, $p = 0,096$] y *Nacionalidad* [$\chi^2 = 11,99$, $p = 0,062$].

Cuadro 7. Pruebas de independencia no paramétricas

Nombre de la variable	N.º de casos válidos	Chi-Cuadrado		Gamma		V de Cramer		
		Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Coefficiente	Sig. aproximada	Coefficiente	Sig. aproximada
Puesto acorde con la formación	4.932	254,09	6	,000 ***	,323	,000		
Puesto acorde con la educación	4.931†	655,82	60	,000 ***	,215	,000		
Formación a cargo de la empresa	4.743†	66,04	6	,000 ***	,141	,000		
Ingresos mensuales netos	4.931†	173,24	30	,000 ***	,067	,000		
Composición de la remuneración	4.932	11,33	6	,079 *			,058	,000
Participación en beneficios	4.932	42,40	6	,000 ***	,151	,000		
Promoción	4.435†	1.354,54	60	,000 ***	,341	,000		
Tipo de contrato	4.932	45,23	6	,000 ***	,078	,001		
Puesto de trabajo	4.932	95,53	18	,000 ***	,163	,000		
Sexo	4.932	22,35	6	,001 ***			,067	,001
Nacionalidad	4.932	11,99	6	,062 *			,049	,062
Nivel de estudios	4.932	95,40	36	,000 ***	-,010	,457		
Antigüedad en la empresa	4.932	40,48	30	,096 *	,008	,546		
Tamaño de la empresa	4.932	66,30	18	,000 ***	-,069	,000		

*** Asociación es significativa al nivel .01 (bilateral).
** Asociación es significativa al nivel .05 (bilateral).
* Asociación es significativa al nivel .10 (bilateral).

† El número de casos válidos es inferior a 4.932 debido la existencia de casos perdidos.

4.2.2. Coeficientes Gamma y V de Cramer

Para complementar las pruebas de independencia, se calcularon los coeficientes Gamma y V de Cramer con el fin de establecer el grado de asociación entre la principal variable de interés y las catorce restantes. Adicionalmente, en el caso de Gamma, también para determinar la dirección de la relación.

Existe una relación positiva entre nuestra principal variable de interés, *Motivación*, y las variables *Puesto acorde con la formación* y *Puesto acorde con la educación*. El grado de asociación es moderado (el coeficiente Gamma toma un valor de 0,323) a un nivel de significación del 1% para *Puesto acorde con la formación* y bajo (el coeficiente Gamma toma un valor de 0,215) a un nivel de significación del 1% para *Puesto acorde con la educación*.

La Hipótesis 1, consistente en la proposición de que las prácticas de selección adecuadas tienen una asociación positiva con la motivación de los empleados, no se rechaza.

Existe una relación positiva entre *Motivación* y la variable *Formación a cargo de la empresa*. El grado de asociación es bajo (el coeficiente Gamma toma un valor de 0,141) a un nivel de significación del 1%.

La Hipótesis 2, consistente en la proposición de que las prácticas de formación adecuadas tienen una asociación positiva con la motivación de los empleados, no se rechaza.

Existe una relación positiva entre *Motivación* y las variables *Ingresos mensuales netos* y *Participación en beneficios*. El grado de asociación es muy bajo a un nivel de significación del 1% para *Ingresos mensuales netos* (el coeficiente Gamma es 0,067) y bajo a un nivel de significación del 1% para *Participación en beneficios* (el coeficiente Gamma es 0,151). El grado de asociación entre nuestra principal variable de interés y *Composición de la remuneración* es muy bajo (el coeficiente V de Cramer es 0,058 a un nivel de significación del 1%), pero no nos podemos pronunciar sobre la dirección de esta relación dado que dicho coeficiente no proporciona este tipo de información.

La Hipótesis 3, consistente en la proposición de que los incentivos económicos tienen una asociación positiva con la motivación de los empleados, es rechazada. A pesar de que, tal y como se ha mencionado, se ha podido establecer la existencia de asociación estadísticamente significativa entre las variables *Motivación* e *Ingresos mensuales netos* y *Participación en beneficios*, no se ha podido sin embargo determinar el sentido de la asociación entre la variable principal y *Composición de la remuneración*.

Existe una relación positiva entre la principal variable de interés y tanto *Tipo de contrato* como *Promoción*. El grado de asociación es muy bajo a un nivel de significación del 1% para *Tipo de contrato* (el coeficiente Gamma es 0,078) y moderado a un nivel de significación del 1% para *Promoción* (el coeficiente Gamma es 0,341).

La Hipótesis 4, consistente en la proposición de que los incentivos profesionales tienen una asociación positiva con la motivación de los empleados, no se rechaza.

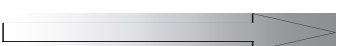
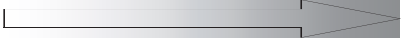
Existe una relación positiva entre *Motivación* y la variable *Puesto de trabajo* y el grado de asociación es bajo, ya que el coeficiente Gamma es 0,163, a un nivel de significación del 1%.

La Hipótesis 5, consistente en la proposición de que el nivel de responsabilidad y autonomía inherente al puesto de trabajo tiene una asociación positiva con la motivación de los empleados, no se rechaza.

En lo que respecta a las variables que no miden prácticas de RRHH, los resultados de nuestro análisis son los siguientes: existe una relación muy baja entre *Motivación* y las variables *Sexo* y *Nacionalidad*, ya que los coeficientes V de Cramer son, respectivamente, 0,067 y 0,049 a un nivel de significación del 1%. Al igual que ocurría con la variable *Composición de la remuneración*, no se puede establecer el sentido de la asociación debido a que este coeficiente no nos proporciona información al respecto. Existe una relación negativa entre *Motivación* y *Tamaño de la empresa* y el grado de asociación es muy bajo a un nivel de significación del 1% (el coeficiente Gamma es -0,069). No nos podemos pronunciar sobre el grado de asociación o sobre la dirección que ésta toma entre las variables *Motivación* y tanto *Nivel de estudios* (el coeficiente Gamma es -0,10) como *Antigüedad en la empresa* (el coeficiente Gamma es 0,08), ya que los niveles de significación son, respectivamente, 0,457 y 0,546, lo cual significa que estas asociaciones son no lineales.

Con todo, y en vista de los resultados, debemos resaltar que la asociación entre el nivel de motivación de los trabajadores por cuenta ajena del sector privado español y el incentivo profesional que suponen las posibilidades de promoción dentro de la empresa es positiva y de carácter moderado (Gamma = 0,341). Y lo mismo ocurre con las prácticas de selección en función de la formación del candidato (Gamma = 0,323). Queremos por tanto enfatizar las connotaciones de este resultado adicional, puesto que estos resultados adicionales podrían apoyar la proposición de Appelbaum *et al.* (2000) acerca de que los diferentes contextos nacionales implican resultados diferentes a los que encontraron en los EE.UU.

Cuadro 8. Resumen de resultados

Puesto acorde con la formación *** (+) Puesto acorde con la educación *** (+)	}		No se rechaza la Hipótesis 1
Formación a cargo de la empresa *** (+)			No se rechaza la Hipótesis 2
Ingresos mensuales netos *** (+) Composición de la remuneración * (?) Participación en beneficios *** (+)	}		Se rechaza la Hipótesis 3
Promoción *** (+) Tipo de contrato *** (+)	}		No se rechaza la Hipótesis 4
Puesto de trabajo *** (+)			No se rechaza la Hipótesis 5
Sexo *** (?) Nacionalidad * (?) Nivel de estudios *** (?) Tamaño de la empresa *** (-) Antigüedad * (?)			

Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo es analizar la relación entre la motivación de los empleados por cuenta ajena del sector privado en España y varias PARs de gestión de RRHH, para lo cual se utilizaron los microdatos de la ECVT 2010 proporcionados por el MTIN español.

En primer lugar, se llevó a cabo una revisión del marco teórico acerca de la motivación como mecanismo clave para el rendimiento de los trabajadores y de la empresa, así como de la importancia de las PARs dentro de la gestión de RRHH y la conexión entre estas prácticas y la motivación. Esto condujo a la proposición de cinco hipótesis, siguiendo el marco teórico de Appelbaum *et al.* (2000) de manera estructural, si bien apoyado en un conjunto de teorías y resultados empíricos más amplios y, por lo tanto, estableciendo más asociaciones entre motivación y prácticas de gestión de RRHH que Appelbaum *et al.* (2000).

Sobre la base de la ECVT 2010, utilizando el grado de satisfacción de los trabajadores con el nivel de motivación como *proxy* de la motivación y realizando pruebas de independencia Chi-cuadrado de Pearson para contrastar las hipótesis, se concluye que no se pueden rechazar cuatro de

las cinco hipótesis. Esto significa que las prácticas de selección adecuadas (Hipótesis 1), las prácticas de formación adecuadas (Hipótesis 2), los incentivos profesionales (Hipótesis 4) y los niveles de responsabilidad y autonomía inherentes al puesto de trabajo (Hipótesis 5) tienen una asociación positiva con la motivación. Sin embargo, los resultados no apoyan la Hipótesis 3 como consecuencia de la imposibilidad de establecer el sentido de la asociación entre *Motivación* y *Composición de la remuneración*, por lo que no podemos concluir que exista una asociación positiva entre los incentivos económicos y la motivación, a pesar de haberse demostrado que sí existe asociación y que además ésta es estadísticamente significativa.

Las posibilidades de promoción dentro de la empresa y la medida en que el puesto de trabajo es acorde con la formación, son las variables que tienen un nivel de asociación positiva más alto con la motivación de todas las estudiadas, a pesar de que éste nivel haya de calificarse como moderado.

En cuanto al nivel de responsabilidad y autonomía inherente al puesto de trabajo, nos encontramos con que tiene una asociación positiva con la motivación de los trabajadores, aunque el grado de asociación es bajo. Y lo mismo se observó para las PARs formación, selección en función del grado en que la educación académica es útil para el puesto de trabajo, y participación en beneficios como incentivo económico.

Algo parecido ocurre con estabilidad en el empleo, que tiene una asociación positiva con la motivación, aunque el nivel de esta relación es muy bajo.

Y también hay dos PARs de RRHH relativas a incentivos económicos cuya asociación con la motivación queda también demostrada. Éstas son ingresos mensuales netos, la cual tiene una asociación positiva aunque muy baja (0,067 sobre 1) con la motivación, y remuneración variable, aunque los datos no nos proporciona las herramientas necesarias para establecer ni el grado de asociación ni la dirección de ésta.

Exactamente lo mismo sucede en relación con el nivel de educación de los trabajadores y el tiempo que los empleados del sector privado en España han estado trabajando para la empresa, mientras que el tamaño de la empresa tiene una relación negativa muy baja con la motivación. En cuanto al sexo y a la nacionalidad, ha de señalarse que, a pesar de que se ha podido establecer una relación con la motivación, esta asociación es muy baja.

Estos resultados complementan el trabajo de Pfeffer (1998) en lo referente a que la contratación selectiva y la formación extensa son beneficiosas para las organizaciones y confirman el de Becker y Huselid (1995), que encontraron el impacto de PARs en la motivación. Más específicamente, el hecho de que el nivel de asociación con la motivación es mayor en el caso de las varia-

bles representativas de las prácticas de selección y formación que para las representativas de los incentivos económicos, confirman los hallazgos de Galbraith y Cummings (1967).

La constatación de una asociación positiva entre las prácticas de selección y la motivación de los trabajadores apoya las aportaciones de Galbraith y Cummings (1967) y las de Walker *et al.* (1977) respecto a que las personas se sienten más satisfechas cuando las habilidades que utilizan en su trabajo coinciden con las habilidades que poseen.

Asimismo, la constatación de una asociación positiva entre la existencia de políticas de formación a cargo de la empresa y la motivación de los trabajadores por cuenta ajena del sector privado español confirma las aportaciones de Russell *et al.* (1985) en cuanto a que existe un vínculo entre dicha formación y el rendimiento de los trabajadores.

Los datos utilizados no nos permiten establecer la existencia de una asociación positiva entre la motivación y los incentivos económicos, debido a que no se ha podido establecer la dirección de dicha relación entre la remuneración variable en función de los resultados y la motivación de los trabajadores. No obstante, sí se ha aportado evidencia de una asociación positiva entre motivación y tanto participación en beneficios como ingresos mensuales. Así, podemos corroborar las conclusiones de Reeve (1996), Youndt *et al.* (1996), Gilbert, (1978, 1996), Schunk (1991), Weiner (1986), Deci (1980) y Vygotsky (1978), de que factores externos al individuo tales como la remuneración pueden influenciar la motivación de los individuos.

El no rechazo de que los incentivos profesionales tienen una relación positiva con la motivación de los trabajadores apoya los resultados de Youndt *et al.* (1996), ya que una de las tesis que estos autores defienden consiste en que la seguridad en el empleo puede aumentar la motivación de los empleados al incrementar el compromiso de éstos con la organización para la que trabajan.

Por otro lado, la evidencia empírica obtenida que nos permite no rechazar la existencia de una asociación positiva entre la motivación y los niveles de autonomía y responsabilidad del puesto de trabajo, apoya los resultados de Pintrich y Schunk (1996) relativos a la influencia del contenido del puesto de trabajo en la motivación. La citada evidencia también refuerza el modelo de gestión por objetivos de Odiorne (1965), el cual conecta motivación y participación mediante la proposición de que el esfuerzo de los trabajadores aumenta considerablemente si éstos están involucrados en la identificación de objetivos. Asimismo, nuestros resultados en este sentido están en consonancia con los de Ollo López *et al.* en tanto en cuanto concluyen que ciertas PARs, tales como la autonomía en el trabajo, aumentan el esfuerzo voluntario y el esfuerzo mental involuntario de los trabajadores.

Mención especial merece la relación que existe entre los resultados de este estudio y los llevados a cabo por Appelbaum *et al.* (2000) y Pfeffer (1998). Los primeros, por una parte, proponen una definición de PARs que se encuentra en perfecta consonancia con la estructura del planteamiento de este trabajo. Como se ha mencionado con anterioridad, dicha definición incluye tres dimensiones: habilidades necesarias relativamente altas, puestos de trabajo que permitan usar esas habilidades y una estructura de incentivos para inducir el esfuerzo discrecional. Por otro lado, los estudios que llevaron a cabo en EE.UU. indican que para intensificar la motivación son necesarios incentivos económicos (retribución variable) y profesionales (promoción), así como que los empleados están más satisfechos cuando las habilidades que utilizan en su trabajo dependen en cierta medida de la formación proporcionada por la empresa. Por su parte, Pfeffer señala la contratación selectiva, una amplia formación, un contingente de compensación relativamente alto en función del rendimiento empresarial, la seguridad en el empleo y la descentralización en la toma de decisiones como varias de las mejores prácticas que implican un efecto beneficioso para la empresa, prácticas todas ellas cuya asociación con la motivación se ha comprobado por medio de esta investigación.

Por todo lo anterior, podemos afirmar que este trabajo aporta nueva evidencia sobre la relación entre las PARs y la motivación de los trabajadores, evidencia que se suma a la hallada por autores como Ordiz y Fernández (2003), Delery y Shaw (2001), Appelbaum *et al.* (2000), Becker y Huselid (1998), Pfeffer (1998), Becker *et al.* (1997), Huselid (1995), Collins (1994) y Galbraith y Cummings (1967).

En resumen, se puede afirmar que este trabajo cumple con el objetivo principal de establecer una evidencia empírica de la asociación entre las PARs y la motivación de los trabajadores por cuenta ajena en España.

Claramente, una de las principales implicaciones de este estudio es la necesidad de llevar a cabo investigaciones adicionales en torno a la asociación entre la motivación y las PARs, para así mejorar nuestra comprensión de cuáles son las políticas más eficaces para aumentar la motivación y, por lo tanto, para lograr un mejor rendimiento y/o una mayor productividad. Para complementar el trabajo que aquí se presenta, en primer lugar se considera de gran interés enfocarlo hacia la exploración de la eficacia de las PARs estudiadas en la explicación de la motivación de los trabajadores a través del análisis de regresión. Sugerimos poner especial énfasis en las PARs selección e incentivos profesionales, debido al grado considerablemente mayor de la asociación que se ha establecido entre *Motivación* y las variables *Promoción*, *Puesto acorde con la formación* y *Puesto acorde con la educación*. Asimismo, sugerimos considerar variables adicionales no tenidas en cuenta en este estudio y analizar las relaciones entre las variables independientes para establecer la posibilidad de efectos conjuntos en las relaciones causa-efecto. Una segunda línea de investigación podría consistir en llevar a cabo un estudio equivalente sobre los trabajadores del

sector público en España para después comparar los resultados obtenidos para ambos sectores, ya que debido a sus particularidades (condiciones de trabajo, procesos de selección y las características de los empleados, entre otros) puede haber diferencias tanto en las relaciones entre PARs y motivación y la motivación en sí, que pueden ser extremadamente relevantes para explicar los mecanismos causales.

En tercer lugar, se sugiere adoptar un enfoque longitudinal, teniendo en cuenta los datos extraídos de las ECVT 2006-2011, y analizar los resultados para determinar si ha habido cambios significativos a lo largo de ese período de seis años y también para estudiar el posible impacto que la actual crisis está teniendo en el nivel de motivación de los trabajadores, lo cual no puede ser analizado en un estudio de corte transversal. En cuarto y último lugar, también se considera interesante realizar un estudio similar a nivel regional, analizando las asociaciones entre la motivación y PARs, para explorar las posibles diferencias en los resultados que puedan deberse a la descentralización de las políticas de empleo y formación, la estructura económica del sector privado de las economías regionales, y las diferencias en la negociación colectiva.

En cuanto a las limitaciones de esta investigación, se ha de señalar la utilización de las variables *Grado de satisfacción con el nivel de motivación* y *Grado de satisfacción con las posibilidades de promoción* dentro de la empresa como *proxys* de la motivación y de las posibilidades de promoción, respectivamente.

Sin embargo, no podemos ignorar el hecho de que se ha demostrado la existencia de relaciones positivas entre la motivación de los empleados y las PARs estudiadas, así como que se ha establecido una jerarquía entre ellas de acuerdo a su grado de asociación con la motivación. Además, hay que señalar que las políticas de incentivos profesionales, selección y formación parecen tener un nivel de asociación más alto con la motivación de los trabajadores que el resto de variables, por encima del grado de asociación que muestran los incentivos económicos.

6. Referencias bibliográficas

Agresti, A. (1990): *Categorical data analysis*, Nueva York, John Wiley & Sons.

Appelbaum, E., Bailey, T. y Kalleberg, A.L. (2000): *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*, Ithaca y Londres, Cornell University Press.

Arthur, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *The Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 670-687.

Atkinson, A. (1998): "Strategic performance measurement and incentive compensation", *European Management Journal*, 16 (5), pp. 552-561.

Auer, P., Berg, J. y Coulibaly, I. (2005): "Is a stable workforce good for productivity?", *International Labour Review*, 144 (3), pp. 319-343.

Bailey, T. (1993): "Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reform since Hawthorne", mimeo, Teacher College, Columbia University, Nueva York.

Becker, B.E., Huselid, M.A. (1998): "High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 53-101.

Bernardi, F. y Garrido, L. (2008): "Is there a new service proletariat? Post-industrial employment growth and social inequality in Spain", *European Sociological Review*, 24 (3), pp. 299-313.

Bishop, Y.M.M., Fienberg, S.E. y Holland, P.W. (1975): *Discrete multivariate analysis. Theory and practice*, Boston, The Massachusetts Institute of Technology.

Boxall, P. y Purcell, J. (2003): *Strategy and human resource management*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Buchele, R. y Christiansen, J. (1999): "Labor relations and productivity growth in advanced capitalist economies", *Review of Radical Political Economics*, 31 (1), pp. 87-110.

Cañibano, A. (2009): "Rendimiento y prácticas de trabajo innovadoras: introducción de la salud ocupacional como variable de mediación", documento de trabajo, XIX Congreso Nacional ACEDE.

Carrell, M.R. y Dittrich, J.E. (1978): "Equity theory: the recent literature, methodological considerations and new directions", *The Academy of Management Review*, 3 (2), pp. 202-210.

Carroll, S.J. Jr. y Tosi, H.L. (1970): "Goal characteristics and personality factors in management-by-objectives program", *Administrative Science Quarterly*, 15 (3), pp. 295-305

De Vaus, D. (2002): *Analysis social science data*, London, Sage B.

Deci, E.L. (1980): *The psychology of determination*, Lexington, MA, Lexington.

Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39, pp. 949-969.

Delery, J.E., y Shaw, J.D. (2001): "The strategic management of people in work organizations: review, synthesis and extension", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, pp. 165-197.

Eisenhardt, K.M. (1989): "Agency theory: an assessment and review", *The Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 57-74.

Fehr, E. y Falk, A. (1999): "Wage rigidity in a competitive incomplete contract market", *Journal of Political Economy*, 107, pp. 106-134.

Galbraith, J. y Cummings, L.L. (1967): "An empirical investigation of the motivational determinants of task performance: interactive effects between instrumentality-valence and motivation-ability", *Organizational Behavior and Human Performance*, 2 (3), pp. 237-257.

Garrido Medina, L. (2004): "Demografía longitudinal de la ocupación. Consecuencias de la evolución demográfica en la economía", *Información Comercial Española*, 815, pp. 105-142.

Gilbert, T.F. (1996): *Human competence: engineering worthy performance*, Nueva York, McGraw-Hill.

González Menéndez, M.C. (2011), Gestión de los RR HH como función y como campo científico. En: González Menéndez, Gutiérrez Palacios y Martínez Lucio (coord.) *Gestión de recursos humanos. Contexto y políticas*. Pamplona: Thomson-Cívitas, 53-71

Gordon, D.M. (1996): Fat and mean. *The corporate squeeze of working Americans and the myth of managerial "downsizing"*, Nueva York, The Free Press.

Guest, D. (1997): "Human resource management and performance: a review and research agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 263-276.

Huselid, M. (1993): "The impact of environmental volatility on human resource planning and strategic human resource management", *Human Resource Planning*, 16 (3), pp. 35-52.

Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672.

Huselid, M.A. y Becker, B.E. (1995): "The strategic impact of high performance work systems", documento de trabajo, *School of Management and Labor Relations, Rutgers University*.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1997): "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, 40 (1), pp. 171-188.

Kleinknecht, A., Oostendorp, R., Pradhan, M. y Naastepad, C.W.M. (2006): "Flexible labour, firm performance and the Dutch job creation miracle", *International Review of Applied Economics*, 20 (2), pp. 171-187.

Lawler, E.E., y Lyman, W.P. (1967): "The effect of performance on job satisfaction", *Industrial Relations*, 7, pp. 20-28.

Michie, J. y Sheehan, M. (2003): "Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation", *Cambridge Journal of Economics*, 27 (1), pp. 123-143.

Ministerio de Trabajo e Inmigración de España (2010): *Encuesta de calidad de vida en el trabajo 2010*, <http://www.mtin.es/estadisticas/ecvt/welcome.htm> (consultado en septiembre de 2011).

Odiorne, G. (1965): *Management by objectives*, Nueva York, Pitman.

Ollo López, A., Bayo Moriones, A. y Lazarra Kintana, M. (2007): "Los efectos de las nuevas prácticas de organización del trabajo en los empleados", documento de trabajo, XVII *Congreso Nacional ACEDE*.

Ollo López, A., Bayo Moriones, A. y Lazarra Kintana, M. (2008): "Perfil de los empleados involucrados en las nuevas prácticas de organización del trabajo", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 39, 95-122.

Ollo López, A., Bayo Moriones, A. y Lazarra Kintana, M. (2008): "The relationship between new work practices and employee effort", *Journal of Industrial Relations*, 52 (2), pp. 219-235.

Ordiz Fuertes M. y Fernández Sánchez E. (2003): "High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption", *International Journal of Human Resource Management*, 14, pp. 511-529.

Pfeffer, J. (1998): "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, 40, pp. 96-124.

Pintrich, P.R., y Schunk, D.H. (1996): *Motivation in education*, Nueva York, Merrill.

Reeve, J. y Deci, E.L. (1996): "Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11(1), pp. 24-33.

Rose, M., Penn, R. y Rubery, J. (1994): *Skill and occupational change*, Oxford, Oxford University Press, pp. 244-80.

Russell, J.S., Terborg, J.R. y Powers, M.L. (1985): "Organizational performance and organizational level training and support", *Personnel Psychology*, 38(4), pp. 849-863.

Schunk, D.H. (1991): "Self-efficacy and academic motivation", *Educational Psychologist*, 26, pp. 207-231.

Stirpe, L., Zárraga Oberty, C. y Rigby, M. (2008): "High-involvement systems and business performance in small companies: an empirical analysis", documento de trabajo, XVIII Congreso Nacional ACEDE.

Storm, S. y Naastepad C.W.M. (2005): "Labour relations and productivity growth in a panel of 20 OECD countries (1984-1997)", mimeo, Delft University of Technology.

Ulrich, D. (1998): "Intellectual capital = competence x commitment", *Sloan Management Journal*, 4, 15-26.

Vygotsky, L.S. (1978): *Mind and society: the development of higher mental processes*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Walker, O.C. Jr., Churchill, G.A. Jr. y Ford, N.M. (1977): "Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research", *Journal of Marketing Research*, XIV, pp. 156-168.

Watson, T.J. (1986): *Management, organization and employment strategy: new directions in theory and practice*, Londres, Routledge & Kegan Paul.

Weiner, B. (1986): "History of motivational research in education", *Journal of Educational Psychology*, 82, pp. 616-622.

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. y Lepak, D.P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance", *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 836-866.

Anexo I. Gráficos adicionales

Gráfico A-I. Frecuencias de los grados de satisfacción con el nivel de motivación (0 = nulo; 10 = muy alto) (n=4.932)

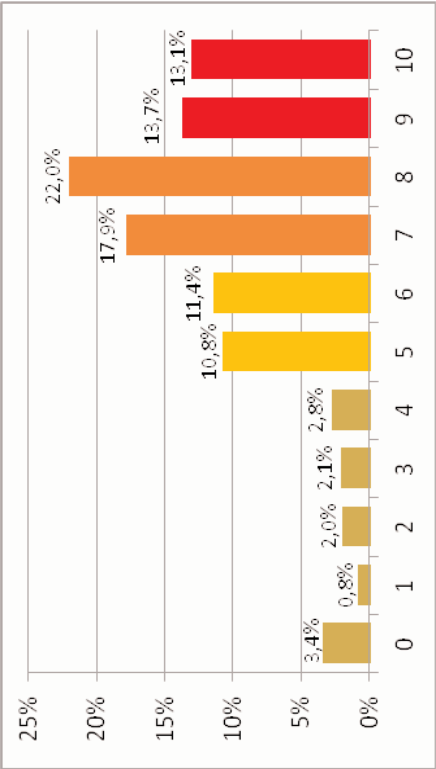


Gráfico A-II. Satisfacción con el nivel de motivación (0 = nulo; 10 = muy alto) en función del sexo (n=4.932)

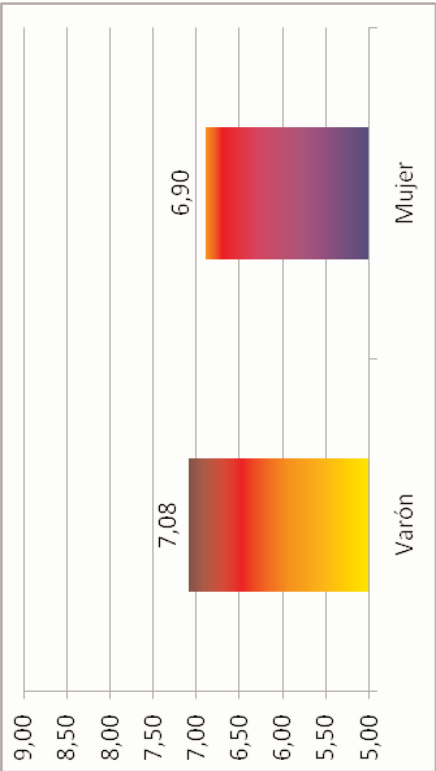


Gráfico A-III. Satisfacción con el nivel de motivación (0 = nulo; 10 = muy alto) en función de la nacionalidad (n=4.932)

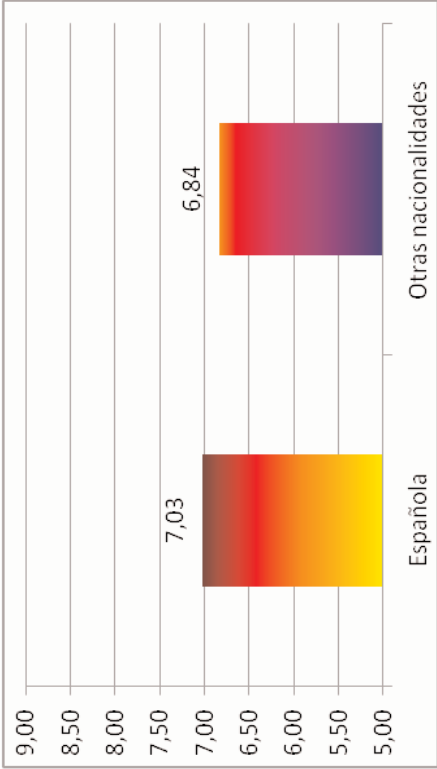
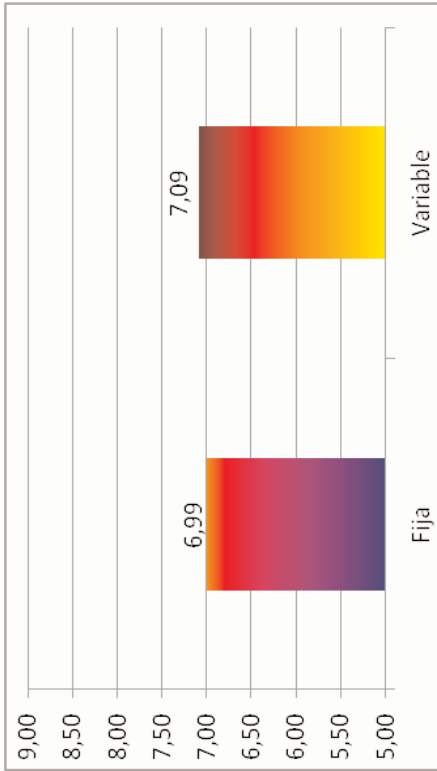


Gráfico A-IV. Grado de satisfacción con el nivel de motivación (0 = nulo; 10 = muy alto) en función de la composición del salario (n=4.932)



Fuente: elaboración propia a partir de la ECVT 2010 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010)

Anexo II Cuadro AI. Listado por países

País	Frecuencia	Frecuencia (ponderada)	Porcentaje válido	País	Frecuencia	Frecuencia (ponderada)	Porcentaje válido
Alemania	6	25.799	0,2	Italia	5	22.266	0,2
Argelia	3	3.277	0,0	Líbano	1	1.890	0,0
Argentina	20	51.865	0,5	Lituania	3	5.310	,0
Armenia	1	1.184	0,0	Mali	2	1.045	,0
Austria	1	1.668	0,0	Marruecos	73	138.454	1,2
Bolivia	48	89.970	0,8	Mauricio	2	4.674	,0
Bosnia- Herzegovina	1	613	0,0	Mauritania	1	2.813	,0
Brasil	8	20.483	0,2	Méjico	4	15.857	,1
Bulgaria	14	41.703	0,4	Nepal	1	787	,0
Cabo Verde	1	3.145	0,0	Nicaragua	2	1.111	,0
Chile	11	30.240	0,3	Nigeria	1	2.194	,0
China	4	19.392	0,2	Nueva Zelanda	1	2.458	,0
Colombia	55	113.912	1,0	Países Bajos	3	3.109	,0
Corea del Sur	1	1.475	0,0	Pakistán	6	7.451	,1
Cuba	7	13.016	0,1	Papúa- Nueva Guinea	1	1.202	,0
Dinamarca	2	2.679	0,0	Paraguay	15	44.659	,4
Ecuador	87	193.777	1,7	Perú	24	69.254	,6
Egipto	1	2.980	,0	Polonia	5	11.434	,1
El Salvador	2	8.588	0,1	Portugal	13	32.413	,3
España	4.323	9.982.842	87,7	Reino Unido	8	19.064	,2
Estados Unidos	2	1.941	,0	Rep. Dominicana	10	14.030	0,1
Filipinas	1	3.540	,0	Rumania	75	199.543	1,8
Finlandia	1	2.088	0,0	Rusia	5	13.897	,1
Francia	9	12.702	0,1	Senegal	6	9.495	,1
Gambia	1	1.087	0,0	Suecia	4	6.243	,1
Ghana	1	2.500	0,0	Suiza	5	15.127	,1
Guinea Ecuatorial	3	4.098	0,0	Túnez	1	1.251	,0
Honduras	6	19.792	0,2	Ucrania	9	14.479	,1
India	2	4.956	0,0	Uruguay	10	17.612	,2
Irán	1	2.409	0,0	Venezuela	13	39.754	,3
Total					4.932	11.382.598	100,0



MINISTERIO DE TRABAJO
E INMIGRACIÓN

Anexo III. Cuestionario ECVT 2010

INFORMACIÓN SUJETA A SECRETO ESTADÍSTICO

(Ley 12/89, de 9 de mayo, de la Función Estadística Pública)

Encuesta incluida en el Plan Estadístico Nacional 2009-2012
aprobado por el Real Decreto 1663/2008, de 17 de octubre

CUESTIONARIO ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO 2010

P.1.- DÍA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

DÍA _____

MES _____

P.2.- ¿A QUÉ HORA EMPEZÓ LA ENTREVISTA?

HORAS _____

MINUTOS _____

P.3.- A QUÉ HORA TERMINÓ LA ENTREVISTA

HORAS _____

MINUTOS _____

P.4.- DURANTE LA ENTREVISTA, LA PERSONA ENTREVISTADA SE MOSTRÓ:

1. Muy interesada
2. Algo interesada
3. No muy interesada

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

P.5.- ¿QUÉ EDAD TIENE UD.?

--	--

P.6.- SEXO:

1. VARÓN
2. MUJER

P.7.- ¿CUÁL ES EL NIVEL DE ESTUDIOS MÁS ALTO QUE HA ALCANZADO USTED?. SI ESTÁ ESTUDIANDO AHORA, CODIFIQUE EL ÚLTIMO COMPLETADO.

1. No sabe leer ni escribir
2. Menos que estudios primarios
3. Enseñanza primaria (educación primaria LOGSE, 5 cursos de EGB, Certificado de escolaridad o equivalentes)
4. Enseñanza secundaria (ESO, Graduado escolar, EGB, Bachiller elemental o equivalentes)
5. Ciclos formativos de grado medio (Formación profesional FPI)
6. Ciclos formativos de grado superior (Formación profesional FPII)
7. Bachiller superior, BUP, COU o equivalentes
8. Estudios universitarios de grado medio (Diplomatura, Ingeniería Técnica, Arquitectura Técnica; normalmente de tres años de duración)
9. Estudios universitarios de grado superior de segundo o tercer ciclo (Doctorado, Licenciatura, Arquitectura, Ingeniería; normalmente de cuatro años o más)

OCUPACIÓN

P.8.- EN ESTE MOMENTO, ¿CUÁL ES LA OCUPACIÓN O PROFESIÓN QUE DESEMPEÑA EN SU EMPLEO PRINCIPAL?

Código CNO-94 _____

P.9.- ¿CUÁL ES LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJA?

Código CNAE-09 _____

P.10.- ¿EN QUÉ SITUACIÓN PROFESIONAL SE ENCUENTRA USTED

Asalariado:

1. Del sector Público
2. Del sector Privado

Empresario, profesional o trabajador autónomo:

3. Con asalariados
4. Sin asalariados

Persona que trabaja en el negocio familiar:

5. Sin salario
6. Con salario

7. Cooperativista

8. Otra situación ¿cuál? _____

P.11.- (SÓLO EMPRESARIOS, PROFESIONALES O TRABAJADORES AUTÓNOMOS SIN ASALARIADOS: RESPUESTA 4 EN P.10)

¿ES USTED UN PROFESIONAL TRADE, TRABAJADOR AUTÓNOMO ECONÓMICAMENTE DEPENDIENTE?

1. Sí
2. No
3. No sabe

P.12.- ¿QUÉ TIPO DE PUESTO DE TRABAJO TIENE?

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

P.13.- ¿CUÁNTAS PERSONAS TRABAJAN EN SU CENTRO DE TRABAJO Y EN SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN?

	Centro de trabajo	Empresa
1 persona	1	1
De 2 a 9 personas	2	2
De 10 a 49 personas	3	3
De 50 a 249 personas	4	4
250 o más personas	5	5

P.14.- ¿EN QUÉ AÑO COMENZÓ A TRABAJAR EN SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN?

Año: _____

P.15.- (SÓLO PERSONAS ASALARIADAS: RESPUESTA 1 Ó 2 EN P.10) ¿CÓMO ES SU CONTRATO O RELACIÓN LABORAL?

1. De duración indefinida
2. Temporal/eventual

P.16.- (SÓLO PERSONAS ASALARIADAS CON CONTRATO TEMPORAL: RESPUESTA 2 EN P.15) INDIQUE EL TIPO DE MOTIVO POR EL QUE TIENE UN CONTRATO O RELACIÓN LABORAL TEMPORAL Y NO INDEFINIDA.

1. Voluntario
2. Involuntario

P.17.- ¿QUÉ TIPO DE JORNADA TIENE EN SU PUESTO DE TRABAJO?

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

P.18.- ¿CUÁNTOS PUESTOS DE TRABAJO TIENE USTED ACTUALMENTE, INCLUYENDO SU TRABAJO PRINCIPAL, QUE LE PROPORCIONEN ALGÚN INGRESO?

Número de puestos de trabajo _____

P.19.- (SÓLO SI HA CONTESTADO UN NÚMERO MAYOR O IGUAL A 2 EN P.18) ¿POR TÉRMINO MEDIO, CUÁNTAS HORAS DEDICA A LA SEMANA EN ESE SEGUNDO PUESTO DE TRABAJO? (SE ENTIENDE POR SEGUNDO PUESTO DE TRABAJO AL QUE DEDICA MAYOR NÚMERO DE HORAS, SIN CONTAR EL TRABAJO PRINCIPAL)

Número de horas: _____

En los siguientes apartados (salvo en "Conciliación de la vida laboral y familiar") responderá a las preguntas siempre refiriéndose a su trabajo principal (o a su único trabajo en el caso de tener sólo uno) y se referirá al momento actual.

SATISFACCIÓN GENERAL EN EL TRABAJO

P.20.- SEÑALE SU GRADO DE SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO ACTUAL (Utilice escala de 0 a 10 donde, 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

P.21.- (SÓLO PERSONAS ASALARIADAS: RESPUESTAS 1 ó 2 EN P.10) ¿QUÉ CONOCIMIENTO TIENE SOBRE LAS SIGUIENTES CUESTIONES RELATIVAS A SU TRABAJO? (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: ningún conocimiento -10: mucho):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) El organigrama de su organización											
b) Los objetivos de su organización o empresa											

P.22.-

PREGUNTAS 2 y 3: SÓLO SI EN EL CENTRO O EMPRESA U ORGANIZACIÓN TRABAJA MÁS DE 1 PERSONA, PREGUNTA P13A DISTINTO DE 1 ó PREGUNTA P13B DISTINTO DE 1, ó PREGUNTA P10 DISTINTO DE 4

INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta; NP: no procede):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NP
1. Organización del trabajo en su empresa u organización												
2. Posibilidad de promociones dentro de su empresa u organización												
3. Valoración de sus superiores jerárquicos del trabajo que realiza												

P.23. - (SÓLO SI EN EL CENTRO O EMPRESA U ORGANIZACIÓN TRABAJA MÁS DE 1 PERSONA, PREGUNTA P13A DISTINTO DE 1 ó PREGUNTA P13B DISTINTO DE 1)

¿TIENE SUBORDINADOS A SU CARGO EN SU TRABAJO?

1. Sí. ¿Cuántas personas? Número _____
2. No

P.24.- ¿TRABAJA EN EQUIPO, AUNQUE SEA SÓLO A VECES? (Aclaración: el trabajo en equipo se refiere al trabajo coordinado con otras personas con un objetivo común)

1. Sí
2. No

P.25.- INDIQUE SI SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN DISPONE SOBRE USTED RESPECTO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

(Aclaración: la empresa u organización dispone de la movilidad de la residencia del trabajador si, en el caso de que el trabajo lo requiera, éste tuviera que cambiar su residencia a otra localidad)

- a) Movilidad de su residencia
 1. Sí
 2. No
- b) Viajes por motivos de trabajo
 1. Sí
 2. No

P.26.- INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: satisfacción nula- 10:satisfacción muy alta; NP: no procede):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NP
1. Actividad desarrollada												
2. Desarrollo personal (realización)												
3. Nivel de autonomía/independencia												
4. Nivel de participación en las decisiones sobre las tareas desarrolladas												
5. Nivel de motivación												

P.27.- INDIQUE EL NIVEL EN EL QUE SE SIENTE USTED EN SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL EN RELACIÓN CON CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS (Utilice una escala del 0 al 10 en la que 0: nulo, 10: muy alto) (Aclaración: por ejemplo, si considera que no tiene nada de estrés, marcará un 0 y si considera que mucho, marcará un 10):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Estrés											
2. Monotonía-rutina											
3. Esfuerzo físico											

ENTORNO LABORAL

P.28.- EN LAS 4 ÚLTIMAS SEMANAS ¿REALIZÓ ALGÚN DÍA LA MAYOR PARTE DE SU TRABAJO EN SU DOMICILIO PARTICULAR?

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

P.29.- (SÓLO SI TRABAJA ALGUNA VEZ EN SU DOMICILIO PARTICULAR, PREGUNTA P28 DISTINTO DE 4)
¿TRABAJÓ CONECTADO CON MEDIOS INFORMÁTICOS?

1. Sí
2. No

P.30.- (SÓLO SI TRABAJA ALGUNA VEZ FUERA DE SU DOMICILIO PARTICULAR, PREGUNTA P28 DISTINTO DE 1)
¿CUÁNTO TIEMPO TARDA POR TÉRMINO MEDIO EN LLEGAR DESDE SU CASA A SU PUESTO DE TRABAJO?

Horas _____ Minutos _____

P.31.- (SÓLO SI TRABAJA ALGUNA VEZ FUERA DE SU DOMICILIO PARTICULAR, PREGUNTA P28 DISTINTO DE 1)
¿QUÉ TIPO DE TRANSPORTE UTILIZA PRINCIPALMENTE PARA DESPLAZARSE DIARIAMENTE A SU TRABAJO?

1. Coche como conductor
2. Moto
3. Coche como pasajero
4. Taxi
5. Autobús
6. Metro o tranvía
7. RENFE u otros trenes
8. Bicicleta
9. A pie
10. Otros medios
11. No procede

P.32.- LA MAYORÍA DE LOS DÍAS LABORABLES...

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

P.33.- EVALÚE LAS CONDICIONES EXISTENTES EN SU CENTRO O LUGAR DE TRABAJO SOBRE LAS SIGUIENTES CUESTIONES (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0:Muy mal-10:Muy bien; NP: no procede):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NP
Aire acondicionado												
Calefacción												
Ventilación												
Ruido												
Iluminación												
Espacio												

P.34.- INDIQUE EN QUÉ GRADO CONSIDERA QUE SU CENTRO O LUGAR DE TRABAJO DISPONE DE INSTALACIONES ADAPTADAS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: nulo-10:muy alto; NP: no procede).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NP
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

RELACIONES LABORALES

P.35.- (SÓLO SI EN EL CENTRO O EMPRESA U ORGANIZACIÓN TRABAJA MÁS DE 1 PERSONA, PREGUNTA P13A DISTINTO DE 1 ó PREGUNTA P13B DISTINTO DE 1)
EN GENERAL, ¿CÓMO DESCRIBIRÍA USTED LAS RELACIONES EN SU ENTORNO DE TRABAJO? (0: muy malas, 10: muy buenas, NP: no procede):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NP
a) Entre directivos y empleados												
b) Entre trabajadores												

P.36.-

PREGUNTAS A Y B: SÓLO SI EN EL CENTRO O EMPRESA U ORGANIZACIÓN TRABAJA MÁS DE 1 PERSONA, PREGUNTA P13A DISTINTO DE 1 ó PREGUNTA P13B DISTINTO DE 1
PREGUNTA C: SÓLO SI EN EL CENTRO, EMPRESA U ORGANIZACIÓN TRABAJA MÁS DE 1 PERSONA Y TIENE SUBORDINADOS (PREGUNTA P13A ó P13B DISTINTO DE 1 Y PREGUNTA P23=1)

¿QUÉ GRADO DE CONFIANZA TIENE EN LAS SIGUIENTES PERSONAS DE SU ENTORNO DE TRABAJO? (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: nada, 10: mucho, NP: no procede):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NP
a) Confianza en sus superiores												
b) Confianza en compañeros de su mismo nivel												
c) Confianza en sus subordinados												

P.37.- ¿CONSIDERA QUE TIENE RELACIÓN DE AMISTAD CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

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

P.38.- (SÓLO SI EN EL CENTRO O EMPRESA U ORGANIZACIÓN TRABAJA MÁS DE 1 PERSONA, PREGUNTA P13A DISTINTO DE 1 ó PREGUNTA P13B DISTINTO DE 1) INDIQUE EL NIVEL QUE DETECTA EN SU ENTORNO DE TRABAJO (ENTRE SUS COMPAÑEROS, JEFEs, ETC.) EN RELACIÓN CON CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0:nulo, 10: muy alto):

[illegible]

TIEMPO DE TRABAJO	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
13	13
14	14
15	15
16	16
17	17
18	18
19	19
20	20
21	21
22	22
23	23
24	24
25	25
26	26
27	27
28	28
29	29
30	30
31	31
32	32
33	33
34	34
35	35
36	36
37	37
38	38
39	39
40	40
41	41
42	42
43	43
44	44
45	45
46	46
47	47
48	48
49	49
50	50
51	51
52	52
53	53
54	54
55	55
56	56
57	57
58	58
59	59
60	60
61	61
62	62
63	63
64	64
65	65
66	66
67	67
68	68
69	69
70	70
71	71
72	72
73	73
74	74
75	75
76	76
77	77
78	78
79	79
80	80
81	81
82	82
83	83
84	84
85	85
86	86
87	87
88	88
89	89
90	90
91	91
92	92
93	93
94	94
95	95
96	96
97	97
98	98
99	99
100	100

P.39.- ¿CÓMO ES SU JORNADA DE TRABAJO?

1. Continuada
2. Partida (mañana y tarde, realizando una parada de al menos una hora para la comida)

P.40- ¿REALIZA USTED SU TRABAJO EN HORARIO NOCTURNO? (Se considerará nocturno cuando el ocupado realice no menos de tres horas de su trabajo diario o al menos una tercera parte de su jornada anual entre las 22:00 y las 6:00 horas).

1. Sí
2. No

P.41- EN SU TRABAJO, ¿TRABAJA ALGÚN SÁBADO Y/O DOMINGO?

	Sábados	Domingos
Todos		
Alguno		
Ninguno		

P.42- ¿TRABAJA USTED POR TURNOS?

1. Sí
2. No

P.43- ¿DÍGAME, POR FAVOR, EL NÚMERO DE HORAS SEMANALES QUE POR TÉRMINO MEDIO DEDICA A SU TRABAJO PRINCIPAL?

Horas _____ Minutos _____

P.44.- INDIQUE CON QUE FRECUENCIA PROLONGA SU JORNADA LABORAL TRABAJANDO MÁS TIEMPO DEL QUE LE CORRESPONDE SEGÚN SU HORARIO NORMAL DE TRABAJO.

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

P.45.- INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta);

[illegible]

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

P.46.- INDIQUE EL NIVEL DE SITUACIONES DE RIESGO O PELIGRO EN EL QUE SE SIENTE USTED EN SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: poco riesgo, 10: mucho riesgo):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P.47 (SÓLO SI EL NIVEL QUE SIENTE DE SITUACIONES DE RIESGO O PELIGRO EN SU PUESTO DE TRABAJO ES MEDIO O ALTO: RESPUESTA EN P.46 ES 4 Ó SUPERIOR) RESPONDA A LAS SIGUIENTES CUESTIONES (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: nunca, 10: siempre):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) ¿Toma usted medidas para prevenir riesgos laborales en su puesto de trabajo?											
b) ¿Le informa adecuadamente su empresa, o se informa usted mismo si es autónomo, sobre los riesgos laborales que hay en su trabajo?											
c) ¿Le facilita su empresa o se provee usted mismo si es autónomo, de los medios necesarios para trabajar en condiciones seguras?											

P.48.- INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA SALUD Y SEGURIDAD EN SU PUESTO DE TRABAJO (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: satisfacción nula-10: satisfacción muy alta):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL

P.49.- ¿CONSIDERA QUE EL PUESTO DE TRABAJO QUE OCUPA ES EL CORRECTO DE ACUERDO CON LA FORMACIÓN QUE USTED TIENE?

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

P.50.- (SÓLO SI SABE LEER Y ESCRIBIR: RESPUESTA EN P.7 DISTINTA DE 1) ¿EN QUÉ GRADO LE SIRVE SU FORMACIÓN ACADÉMICA PARA EL TRABAJO QUE REALIZA? (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: nada, 10: mucho):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P.51.- INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA FORMACIÓN PROPORCIONADA POR SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: satisfacción nula-10: satisfacción muy alta; 99: No procede):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NP
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

P.52.- ¿EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES HA REALIZADO SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN ALGUNA ACTIVIDAD DE FORMACIÓN?

1. Sí
2. No ---> pasar a P.57
3. No sabe --> pasar a P.57

P.53.- (SÓLO SI HAN CONTESTADO SÍ EN LA PREGUNTA P52) ¿EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES HA PARTICIPADO EN ALGÚN CURSO DE FORMACIÓN ORGANIZADO Y FINANCIADO POR SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN?

1. Sí
2. No ---> pasar a P.57

P.54.- (SÓLO SI CONTESTA 1 EN P53) EN LOS ÚLTIMOS DOCE MESES, ¿APROXIMADAMENTE CUÁNTAS HORAS HA ASISTIDO A ACTIVIDADES FORMATIVAS ORGANIZADAS Y FINANCIADAS POR SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN?

NÚMERO DE HORAS

P.55.- (SÓLO SI CONTESTA 1 EN P53) ¿SE HAN REALIZADO ESAS ACTIVIDADES FORMATIVAS DENTRO DEL TIEMPO DE TRABAJO?

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre

P.56.- (SÓLO SI CONTESTA 1 EN P53) ¿QUÉ UTILIDAD TIENE PARA USTED LA FORMACIÓN QUE HA RECIBIDO DE SU EMPRESA EN RELACIÓN CON EL TRABAJO QUE REALIZA? (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: ninguna, 10: mucha):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

COMPENSACIÓN POR EL TRABAJO

P.57 LA REMUNERACIÓN QUE TIENE USTED ACTUALMENTE POR SU TRABAJO, ¿ES FIJA?

a.-

- 1) Sí --> pasar a P.58
- 2) No

b.- (Si ha contestado No en el apartado a) LA PARTE VARIABLE DE SU REMUNERACIÓN ESTÁ EN FUNCIÓN DE:

- 1) Número de horas trabajadas
- 2) Volumen de producción y/o venta
- 3) Ambos (horas y volumen de producción)

P.58.- ADEMÁS DE SU REMUNERACIÓN HABITUAL, ¿RECIBE ALGUNA PARTICIPACIÓN EN LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA?

1. Sí
2. No

P.59.- ¿DÍGAME, POR FAVOR, EN QUÉ TRAMO DE LOS SIGUIENTES QUE LE VOY A LEER, ESTÁN LOS INGRESOS MENSUALES **NETOS** QUE USTED RECIBE POR SU TRABAJO PRINCIPAL? ¿Y LOS INGRESOS **NETOS** QUE ENTRE TODOS Y POR TODOS LOS CONCEPTOS, SE INGRESAN EN SU CASA AL MES?

	EUROS (€)	Ingresos del entrevistado/a	Ingresos de todos los miembros del hogar
1	Hasta 600		
2	De 600 a 1.000		
3	De 1.001 a 1.200		
4	De 1.201 a 1.600		
5	De 1.601 a 2.100		
6	2.101 a 3.000		
7	3.001 a 4.500		
8	4.501 a 6.000		
9	Más de 6.000		

P.60.- (SÓLO PERSONAS ASALARIADAS: RESPUESTAS 1 Ó 2 EN P.10) ¿SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN PROPORCIONA A LOS TRABAJADORES ALGÚN TIPO DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS SOCIALES?

	Sí	No	No sabe
a) Ayudas para la vivienda			
b) Planes de pensiones o complementos de pensiones			
c) Ayudas para la formación			
d) Comedor para empleados o ayudas para manutención			
e) Ayudas de transporte			
f) Ayudas para gastos en área de salud			
g) Ayudas para enseñanza a hijos o familiares del trabajador			
h) Guarderías o ayudas para guarderías			
i) Ofertas de ocio			
j) Algún otro tipo de servicio social. ¿Cuál?			

P.61.-

PREGUNTA 1: SÓLO SI TIENE SALARIO: PREGUNTA 10 DISTINTA DE '5'

PREGUNTA 2: SÓLO PERSONAS ASALARIADAS: RESPUESTAS 1 ó 2 EN P.10

INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON SU PUESTO DE TRABAJO ACTUAL (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Salario/Ingresos por su trabajo											
2. Ayudas sociales proporcionadas por su empresa u organización											

CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y LA VIDA FAMILIAR

P.62.-

DÍGAME, POR FAVOR, EL NÚMERO TOTAL DE PERSONAS QUE RESIDEN EN SU HOGAR
_____ miembros

P.63.-

ESPECIFIQUE QUÉ MODALIDAD DE LAS SIGUIENTES CORRESPONDE A SU HOGAR.

1. Vive solo -----> pasar a P.66
2. Vive solo con hijos/familia monoparental
3. Vive con su cónyuge o pareja con hijos
4. Vive con su cónyuge o pareja sin hijos
5. Vive con su cónyuge o pareja con hijos y con otras personas
6. Vive con su cónyuge o pareja sin hijos y con otras personas
7. Vive con padres u otros familiares
8. Otros

P.64.-

(SÓLO SI CONVIVE CON SU CÓNYUGE O PAREJA: RESPUESTAS 3, 4, 5 ó 6 EN P.63) SEÑALE LA SITUACIÓN LABORAL DE SU CÓNYUGE O PAREJA:

1. Ocupada (tuvo durante la semana pasada un trabajo con algún tipo de remuneración, por cuenta ajena o propia, aunque sólo haya sido por una hora o aunque no trabajase por motivo de vacaciones, enfermedad, etc.)
2. No ocupada

P.65.-

(SÓLO SI CONVIVE CON SUS HIJOS O LOS DE SU PAREJA: RESPUESTAS 2, 3, 5 ó 8 EN P.63) ¿TIENE USTED O SU CÓNYUGE O PAREJA HIJOS CON EDAD IGUAL O INFERIOR A 14 AÑOS QUE VIVAN EN SU HOGAR?

1. Sí
 - 1.1. Menores de 3 años, ¿cuántos? _____
 - 1.2. Entre 3 y 5 años, ¿cuántos? _____
 - 1.3. Entre 6 y 14 años, ¿cuántos? _____
2. No

P.66.-

PREGUNTA Ia, SÓLO SI TIENE HIJOS, O LOS TIENE SU CÓNYUGE O PAREJA, CON EDAD INFERIOR A 3 AÑOS QUE VIVAN EN SU HOGAR: RESPUESTA 1 EN P65 Y V78a>0

PREGUNTA Ib, SÓLO SI TIENE HIJOS, O LOS TIENE SU CÓNYUGE O PAREJA, CON EDAD SUPERIOR O IGUAL A 3 AÑOS E INFERIOR O IGUAL A 14 AÑOS QUE VIVAN EN SU HOGAR: RESPUESTA 1 EN P65 Y V78b>0 O/Y V78c>0

PREGUNTAS II Y III, SÓLO SI TIENE HIJOS, O LOS TIENE SU CÓNYUGE O PAREJA, CON EDAD INFERIOR O IGUAL A 14 AÑOS QUE VIVAN EN SU HOGAR: REPUESTA 1 EN P65

INDIQUE QUIÉN SE ENCARGA PRINCIPALMENTE DEL CUIDADO DE SU/S HIJO/S:

I) Diariamente, mientras está trabajando:

a) De los niños menores de 3 años

- 1.Su cónyuge o pareja
- 2.Familiares, vecinos o amigos, sin remuneración
- 3.Otra persona ajena al hogar/familia, con remuneración
- 4.Servicio especializado en la asistencia de niños (escuela infantil, guardería)

b) De los niños de 3 hasta 14 años durante el tiempo que queda fuera del horario escolar

- 1.Su cónyuge o pareja
- 2.Familiares, vecinos o amigos, sin remuneración
- 3.Otra persona ajena al hogar/familia, con remuneración
- 4.Centros escolares en el tiempo que queda fuera del horario escolar
- 5.Nadie
6. No procede

II) Esporádicamente cuando, mientras está trabajando, hay que llevarles al médico, están enfermos o no tienen colegio

1. Usted solo
2. Compartido con su cónyuge o pareja
3. Su cónyuge o pareja
4. Familiares, vecinos o amigos, sin remuneración
5. Otra persona ajena al hogar/familia, con remuneración

III) Cuando no está trabajando

1. Usted solo
2. Compartido con su cónyuge o pareja
3. Su cónyuge o pareja
4. Familiares, vecinos o amigos, sin remuneración
5. Otra persona ajena al hogar/familia, con remuneración

P.67.- ¿TIENE USTED O SU CÓNYUGE O PAREJA PERSONAS DEPENDIENTES (excluyendo los hijos) QUE VIVAN EN SU HOGAR O QUE, AÚN NO VIVIENDO EN SU HOGAR, NECESITEN REGULARMENTE DE SU ATENCIÓN?

(Aclaración: las personas dependientes son aquellas necesitadas de ayuda o asistencia importante para las actividades de la vida cotidiana.)

1. Sí ¿Cuántos? _____
2. No

P.68.- (SÓLO SI TIENE PERSONAS DEPENDIENTES, O SU CÓNYUGE O PAREJA, QUE VIVAN EN SU HOGAR, O QUE NECESITEN REGULARMENTE DE SU ATENCIÓN: RESPUESTA 1 EN P67).

INDIQUE QUIÉN SE ENCARGA PRINCIPALMENTE DEL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES MIENTRAS USTED ESTÁ TRABAJANDO:

1. Su cónyuge o pareja
2. Familiares, vecinos o amigos, sin remuneración
3. Otra persona ajena al hogar/familia, con remuneración
4. Otra persona de los servicios sociales o una institución

INDIQUE QUIÉN SE ENCARGA PRINCIPALMENTE DEL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES CUANDO NO ESTÁ TRABAJANDO:

1. Usted solo
2. Compartido con su cónyuge o pareja
3. Compartido con otra persona del hogar/familia, sin remuneración
4. Su cónyuge o pareja
5. Otra persona ajena al hogar/familia, con remuneración
6. Otra persona de los servicios sociales o una institución

P.69.-

PREGUNTA A): SÓLO SI CONVIVE CON HIJOS, DE EDAD IGUAL O INFERIOR A 14, AÑOS SUYOS O DE SU PAREJA, RESPUESTA 1 EN P65.

PREGUNTA B): SÓLO SI CONVIVE CON CÓNYUGE O PAREJA, RESPUESTAS 3 A 6 EN P63.

INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: satisfacción nula-10: satisfacción muy alta):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) El tiempo que usted dedica a su/s hijo/s											
b) El tiempo que su cónyuge o pareja dedica a las tareas del hogar											
c) El tiempo del que dispone para su vida personal fuera del trabajo											

P.70.- EN UN DÍA LABORABLE, ¿CUÁNTO TIEMPO DEDICA NORMALMENTE A LAS TAREAS DEL HOGAR?

_____ HORAS _____ MINUTOS

P.71.- (SÓLO SI EN EL CENTRO O EMPRESA U ORGANIZACIÓN TRABAJA MÁS DE 1 PERSONA O NO ES AUTÓNOMO SIN ASALARIADOS :PREGUNTA P13A DISTINTO DE 1 ó PREGUNTA P13B DISTINTO DE 1 ó PREGUNTA P10 DISTINTA DE '4')
 VALORE EL NIVEL DE DIFICULTAD QUE USTED TIENE PARA:(Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: ninguna dificultad-10: mucha dificultad;
 NP: no procede)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NP
a) Solicitar días sin empleo y sueldo por motivos familiares												
b) Solicitar excedencias por motivos familiares												
c) Solicitar una reducción de la jornada laboral por motivos familiares												
d) Ausentarse del trabajo para resolver asuntos particulares esporádicos												

P.72.- PREGUNTA 72b: SÓLO SI EN EL CENTRO O EMPRESA U ORGANIZACIÓN TRABAJA MÁS DE UNA PERSONA O NO ES AUTÓNOMO SIN ASALARIADOS: PREGUNTA P13A DISTINTO DE 1 ó PREGUNTA P13B DISTINTO DE 1 ó PREGUNTA 10 DISTINTA DE '4') ¿CÓMO HA AFECTADO O CREE QUE AFECTARÍA:

	1.Negativamente	2.Positivamente	3. No ha afectado/no afectaría	4. No procede
a) La maternidad/paternidad a su trayectoria profesional?				
b) Solicitar una excedencia o reducción de jornada por motivos familiares?				

P.73.- (PREGUNTA A): SÓLO VARONES, RESPUESTA 1 EN P.6)

CONSIDERA QUE AFECTARÍA A SU TRAYECTORIA PROFESIONAL, EN EL CASO DE TENER UN HIJO, SOLICITAR EL PERMISO DE SUSPENSIÓN LABORAL DE DESCANSO POR MATERNIDAD A PARTIR DE LA SÉPTIMA SEMANA?

1. Sí
2. No
3. No sabe

P.74.- INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA CONCILIACIÓN ENTRE SU VIDA LABORAL Y SU VIDA FAMILIAR (Utilice escala de 0 a 10 donde, 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ACTITUDES Y OPINIONES

P.75.- ¿SITÚE, POR FAVOR, SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON CADA UNA DE LAS SIGUIENTES SITUACIONES? (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La situación económica de su hogar											
Su vida personal											
Las condiciones de su vivienda											

P.76.- SI USTED PUDIERA ESCOGER ENTRE VARIOS TIPOS DE TRABAJO, ¿QUÉ TIPO DE TRABAJO PREFERIRÍA?

Grupo a)

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

Grupo b) Trabajar en una empresa u organización

- 1.Pequeña
2. Grande

Grupo c) Trabajar en el sector

- 1.Privado
- 2.Público

P.77.- ¿CONSIDERA PROBABLE MANTENER SU TRABAJO ACTUAL EN LOS PRÓXIMOS 6 MESES?

1. Muy probable
2. Bastante probable
3. Poco probable
4. Nada probable
5. No procede (finalización de contrato, jubilación, etc.)

NEGOCIACIÓN COLECTIVA
(SÓLO PERSONAS ASALARIADAS: RESPUESTAS 1 ó 2 EN P.10)

P.78.- (SÓLO PERSONAS ASALARIADAS: RESPUESTAS 1 ó 2 EN P.10). ¿DÍGAME, POR FAVOR, SI EN LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJA EXISTE UNA ESTRUCTURA QUE FACILITA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA, ES DECIR EXISTE DELEGADO DE PERSONAL, COMITÉ DE EMPRESA O JUNTA DE PERSONAL?

1. Sí
2. No
3. No sabe

P.79.- (SÓLO PERSONAS ASALARIADAS: RESPUESTAS 1 ó 2 EN P.10) ¿DÍGAME, POR FAVOR, SI USTED. SE VE AFECTADO POR UN CONVENIO O ESTATUTO ESPECÍFICO DE REGULACIÓN (EXCLUYENDO EL ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES) QUE EXISTA EN SU EMPRESA O SECTOR?

1. Sí
2. No -----> pasar a P.82
8. No sabe ----> pasar a P.82

P.80.- (SÓLO PERSONAS ASALARIADAS QUE SE VEN AFECTADAS POR ESTATUTO O CONVENIO ESPECÍFICO: RESPUESTA 1 EN P.79) INDIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON SU CONVENIO COLECTIVO O ESTATUTO DE REGULACIÓN (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: satisfacción nula-10:satisfacción muy alta; NP: no conoce su contenido).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NP
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

P.81.- (SÓLO PERSONAS ASALARIADAS QUE SE VEN AFECTADAS POR ESTATUTO O CONVENIO ESPECÍFICO Y CONOZCAN SU CONTENIDO: RESPUESTA 1 EN P.79 Y DISTINTA DE NP EN P80) ¿CÓMO VALORA LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE SU CONVENIO COLECTIVO / ESTATUTO DE REGULACIÓN? ((Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: muy mal-10:muy bien; NP: no conoce su contenido)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NP
a) Regulación de su jornada laboral												
b) Salario y complementos salariales												
c) Salud y seguridad en el trabajo												
d) Complementos a la incapacidad temporal por enfermedad común, accidente de trabajo, etc.												
e) Complementos a otras prestaciones (ej: complemento a la jubilación, invalidez y otras)												
f) Vacaciones y días libres												
g) Promoción en el trabajo												
h) Formación profesional												

ASOCIACIONISMO

P.82.- ¿PERTENECE USTED A ALGUNA ASOCIACIÓN PROFESIONAL?

1. Sí
 - 1.1 Colegios
 - 1.2 Asociaciones profesionales
2. No

P.83.- ¿ESTÁ AFILIADO A ALGÚN SINDICATO EN LA ACTUALIDAD?

1. Sí --> pasar a P.85
2. No

P.84.- (SÓLO SI EN LA ACTUALIDAD NO ESTÁ AFILIADO A UN SINDICATO: RESPUESTA 2 EN P.83) ¿LO HA ESTADO ALGUNA VEZ?

1. Sí
2. No

P.85.- INDIQUE SU CONOCIMIENTO SOBRE LA ACTIVIDAD SINDICAL (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: nada-10: mucho):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P.86.- (SÓLO SI CONOCE ALGO LA ACTIVIDAD SINDICAL: RESPUESTA DISTINTA DE 0 EN P85) VALORE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD SINDICAL EN SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN (Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: nada-10: mucho; NP: no procede):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NP
a) Representación y defensa de sus intereses por los sindicatos												
b) Volumen de actividad sindical en su empresa												
c) Beneficios laborales que se obtienen por el hecho de estar afiliado												
d) Beneficios laborales obtenidos por los sindicatos en su empresa u organización												

MOVILIDAD LABORAL Y GEOGRÁFICA

P.87.- ¿ESTÁ BUSCANDO OTRO EMPLEO?

1. Sí
2. No

P.88. -

FORMULACIÓN A) SI CONTESTA SÍ EN P87
FORMULACIÓN B): SI CONTESTA NO EN P87

A) ¿EN QUÉ GRADO INFLUIRÍAN LOS SIGUIENTES MOTIVOS EN LA DECISIÓN DE CAMBIAR SU TRABAJO ACTUAL POR OTRO?
B) ¿EN QUÉ GRADO INFLUIRÍAN LOS SIGUIENTES MOTIVOS EN UNA HIPOTÉTICA DECISIÓN DE CAMBIAR SU TRABAJO ACTUAL POR OTRO?
(Utilice una escala del 0 al 10 donde 0: no influiría nada-10: influiría mucho):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mejora del sueldo											
Mejora del horario											
Mejora del ambiente de trabajo (entre compañeros, supervisores)											
Mejora del entorno físico de trabajo											
Aumento de la estabilidad											
Cambio de actividad											

P.89.- ¿EL PUESTO DE TRABAJO QUE TIENE ACTUALMENTE ES EL PRIMERO QUE HA OCUPADO?

1. Sí -> pasar a P.94
2. No

P. 90.- (SÓLO SI EL PUESTO DE TRABAJO QUE TIENE ACTUALMENTE NO ES EL PRIMERO QUE HA OCUPADO: RESPUESTA 2 EN P89) ¿FUE VOLUNTARIO EL CESE EN SU ANTERIOR PUESTO DE TRABAJO?

1. Sí
2. No

P.91.- (SÓLO SI EL PUESTO DE TRABAJO QUE TIENE ACTUALMENTE NO ES EL PRIMERO QUE HA OCUPADO: RESPUESTA 2 EN EN P89) ¿EN QUÉ AÑO TRABAJÓ POR PRIMERA VEZ UN MÍNIMO DE TRES MESES SEGUIDOS?

Año _____

P.92.- (SÓLO SI EL PUESTO DE TRABAJO QUE TIENE ACTUALMENTE NO ES EL PRIMERO QUE HA OCUPADO: RESPUESTA 2 EN P89) ¿CUÁL ERA LA OCUPACIÓN O PROFESIÓN QUE DESEMPEÑABA EN ESE PRIMER PUESTO DE TRABAJO

Código CNO-94 _____

P.93.- (SÓLO SI EL PUESTO DE TRABAJO QUE TIENE ACTUALMENTE NO ES EL PRIMERO QUE HA OCUPADO: RESPUESTA 2 EN P89) ¿CUÁL ERA SU NIVEL DE ESTUDIOS MÁS ALTO AL EMPEZAR A TRABAJAR EN ESE PRIMER PUESTO DE TRABAJO?.

(Sólo se pueden señalar estudios inferiores o iguales a los marcados en pregunta 7)

1. No sabía leer ni escribir
2. Menos que estudios primarios
3. Enseñanza primaria (educación primaria LOGSE, 5 cursos de EGB, Certificado de escolaridad o equivalentes)
4. Enseñanza secundaria (ESO, Graduado escolar, EGB, Bachiller elemental o equivalentes)
5. Ciclos formativos de grado medio (Formación profesional FPI)
6. Ciclos formativos de grado superior (Formación profesional FPPII)
7. Bachiller superior, BUP, COU o equivalentes
8. Estudios universitarios de grado medio (Diplomatura, Ingeniería Técnica, Arquitectura Técnica; normalmente de tres años de duración)
9. Estudios universitarios de grado superior de segundo o tercer ciclo (Doctorado, Licenciatura, Arquitectura, Ingeniería; normalmente de cuatro años o más)
10. No sabe

P.94.- ¿EN QUÉ GRADO SE ADAPTÓ/SE ADAPTA SU PRIMER PUESTO DE TRABAJO A LO QUE ESTABA BUSCANDO (A SUS ASPIRACIONES LABORALES)? (Utilice una escala de valores del 0 al 10 donde 0: nada-10: mucho).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P.95.- ¿CUÁL ES SU NACIONALIDAD? (Si tiene doble nacionalidad y una de ellas es española, anotar España. En cualquier otro caso anotar el país que elija el informante)

(APUNTAR EL NOMBRE COMPLETO DEL PAÍS)

País de nacionalidad _____/_____

P.96.- (SÓLO SI TIENE NACIONALIDAD ESPAÑOLA: RESPUESTA 'ESPAÑA' EN P95) ¿EN QUÉ PROVINCIA NACIÓ USTED?

Provincia española _____/_____

P.97.- ¿HA CAMBIADO DE RESIDENCIA POR MOTIVOS LABORALES PROPIOS?

1. Sí
2. No

P.98.- ¿CUÁL ERA LA OCUPACIÓN O PROFESIÓN QUE DESEMPEÑABA SU PADRE EN SU EMPLEO PRINCIPAL CUANDO USTED TENÍA 16 AÑOS?

CÓDIGO CNO-94

No procede

P.99.- (SÓLO SI SU PADRE TENÍA OCUPACIÓN: RESPUESTA DISTINTA DE NP EN P98) ¿CUÁL ERA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJABA SU PADRE CUANDO USTED TENÍA 16 AÑOS

Código CNAE-09

P.100.- ¿CUÁL ERA LA OCUPACIÓN O PROFESIÓN QUE DESEMPEÑABA SU MADRE EN SU EMPLEO PRINCIPAL CUANDO USTED TENÍA 16 AÑOS

CÓDIGO CNO-94

No procede

P.101.- (SÓLO SI SU MADRE TENÍA OCUPACIÓN: RESPUESTA DISTINTA DE NP EN P100) ¿CUÁL ERA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJABA SU MADRE CUANDO USTED TENÍA 16 AÑOS?

Código CNAE-09