



## Master en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa

TÍTULO: Calidad de Vida Laboral: el papel de la Dirección de Personas en su estudio y mejora

Perfil: inicio a la investigación

Autora: Laura Catalán Lozano

Tutora: Dra. Irene Saavedra Robledo

Fecha: septiembre 2016

### **Resumen:**

Este trabajo analiza la relación entre la Calidad de Vida Laboral y la influencia que tiene sobre la misma la Dirección de Personas de las empresas socialmente responsables, en su dimensión interna. Mediante una revisión bibliográfica para el desarrollo de esta investigación de tipo cualitativo y enfoque descriptivo, se hace un recorrido temporal por las diferentes concepciones de la Calidad de Vida Laboral en el que se muestran los diferentes enfoques y perspectivas de estudio, y se inserta en el contexto de la Responsabilidad Social Corporativa y la gestión ética de personas. Este análisis detallado y profundo del concepto principal de estudio permite identificar las variables objetivas pertenecientes a la Calidad de Vida Laboral en las que la Dirección de Personas tiene un gran poder de influencia para su análisis y mejora. Estas variables han sido clasificadas en cuatro grupos: condiciones contractuales, condiciones de seguridad y salud, condiciones de formación y condiciones organizacionales. Por último, y a partir del planteamiento de estas variables, se proponen una serie de indicadores objetivos que podrían servir a los departamentos de Dirección de Personas como instrumento para la medición de la Calidad de Vida Laboral de sus trabajadores.

**Palabras clave:** Calidad de Vida Laboral, Dirección de Personas, Responsabilidad Social Corporativa, indicadores de Calidad de Vida Laboral.

# Índice

1. Introducción .....	2
2. Metodología .....	4
3. Calidad de vida laboral .....	5
3.1. Concepto y antecedentes .....	5
3.2. Enfoques y dimensiones de la CVL .....	8
4. La Calidad de Vida Laboral en el contexto de la Dirección de Personas.....	11
5. Variables determinantes de la Calidad de Vida Laboral .....	16
6. Indicadores de la Calidad de Vida Laboral .....	22
7. Conclusiones .....	25
8. Referencias.....	26

## 1. Introducción

Tras la gran crisis mundial por la que hemos pasado, y de la que aún estamos viviendo sus consecuencias, parece que empresas y gobiernos solo se preocupan de la capacidad que tiene la economía para generar puestos de trabajo dejando a un lado el análisis de la calidad de los mismos, lo que repercutirá directamente sobre la Calidad de Vida Laboral (CVL) de los trabajadores de nuestro país.

La CVL, concepto multidimensional, amplio y rico en matices, es una de las cinco áreas temáticas objeto de estudio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) - según el Modelo de Gestión de la RSC de Huerta *et al.* (2011) -, y podemos definirla como los efectos que tienen en los empleados de una organización las políticas de Dirección de Personas (DPP) llevadas a cabo en la empresa. Esta concepción de la CVL es la base de este Trabajo de Fin de Máster (TFM).

La RSC es una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genere entre sus grupos de interés o *stakeholders*. Este TFM parte de la concepción de la RSC avanzada, que pretende generar unos beneficios para la empresa, así como para todos los *stakeholders* con los que se relaciona (Rodríguez, 2007). De este propósito de la RSC avanzada irrumpe la importancia de la gestión ética de los Recursos Humanos (RRHH) con los que cuenta la empresa, y de ello surge la DPP.

Según el Modelo de Gestión Ética de RRHH de Saavedra *et al.* (2010) la DPP incorpora la ética a la gestión tradicional de RRHH y tiene en cuenta las consecuencias de la toma de decisiones sobre las personas que forman parte de la organización. La DPP de toda organización tiene la capacidad para influir, con su forma de gestionar y de trabajar, en la CVL de los empleados que formen parte de ella. Es más, la mejora de la CVL de los empleados debe entenderse como una de las razones de ser de los departamentos de Gestión de Personas.

Siguiendo a Calderón (2011) la RSC consta de dos dimensiones: la interna, que afecta a sus empleados o a sus condiciones de trabajo; y la externa, que afecta al resto de grupos de interés con los que la empresa tiene alguna relación. La CVL, por tanto, será parte de la dimensión interna de la RSC de las organizaciones gestionada por la DPP.

Ambas dimensiones son fundamentales e ineludibles ya que, en el supuesto de no tener en consideración alguna de ellas, la RSC será del todo inconsistente e insostenible. Se presupone que toda organización que lleve a cabo una gestión empresarial de una forma

ética y socialmente responsable, tendrá en consideración todos y cada uno de los factores internos, entre los que se encuentra la dimensión de las personas, así como los factores externos a la empresa. De no ser así, la estrategia e implantación de la RSC no estará completa, y se correrá el riesgo de que caiga en saco roto por una mala práctica en aquel campo que no haya sido considerado (Solano, 2005).

La RSC y la DPP en su campo de actuación, deben trabajar por la generación y mantenimiento de empleos de calidad, en los que sus empleados sean integrados de forma igualitaria, donde no exista discriminación por ningún motivo, donde se fomente el cuidado y protección de su salud y en los que la motivación no solo sea una herramienta sino también un fin en sí misma.

El objetivo de este TFM es poner de manifiesto los aspectos relacionados con la CVL en los que puede incidir la DPP para la mejora del bienestar laboral de los trabajadores, recogiendo las variables más representativas agrupadas en torno a los distintos factores que afectan a la misma, y proponiendo aquellos indicadores que hemos considerado de mayor relevancia para su medición.

Este TFM se estructura de la siguiente manera. A continuación de esta introducción, se presenta la metodología planteada para el desarrollo de la investigación basada, principalmente, en una revisión bibliográfica de los estudios y artículos acerca de la CVL para establecer su relación con la DPP, así como para detectar las principales variables sobre las que se puede incidir para su mejora. Seguidamente, en el epígrafe 3, se revisa la literatura que muestra la evolución del concepto de CVL desde que surgió hasta la actualidad.

A continuación, se establece la relación entre los conceptos de CVL, RSC y DPP, y se plantean una serie de variables que pueden ser utilizadas por la DPP para el estudio y mejora de la CVL de los empleados, lo que permite proponer un conjunto de indicadores para hacer medible y efectivo el estudio de la CVL. Por último, se presentan las conclusiones a las que ha llevado la realización de este trabajo.

## 2. Metodología

El presente TFM tiene un perfil de inicio a la investigación de naturaleza teórica. La investigación llevada a cabo es de tipo cualitativo con un enfoque descriptivo. Para ello, se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica mediante dos herramientas de búsqueda como son la biblioteca virtual de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) y *Google Scholar*.

Por la metodología llevada a cabo, el trabajo se divide en dos partes. En la primera de ellas, que abarca el tercer y cuarto epígrafe del TFM, se ha llevado a cabo una revisión ordenada y sistemática de la bibliografía, tratando de ofrecer cierta amplitud temporal en las referencias para observar la evolución del concepto de CVL, haciendo un repaso de los diferentes enfoques y dimensiones de la CVL tenidos en cuenta por los principales autores de este campo de estudio.

En el cuarto epígrafe se ha realizado una revisión y examen de aquellos artículos que establecen diferentes relaciones para explicar el importante nexo entre la CVL y la DPP, en el marco de la RSC. Se han utilizado para ello mayoritariamente artículos científicos, así como Tesis Doctorales relacionadas con el tema de estudio.

En la segunda parte del trabajo, compuesta por el quinto y el sexto epígrafes, se identifican las variables que podrían ser medidas de manera objetiva por cualquier departamento de DPP, de cualquier organización, para el estudio y la mejora de la CVL de sus empleados. Además, se realiza una propuesta de indicadores cuantitativos de la CVL, algunos recogidos en los artículos revisados y otros como aportación propia.

Ya que la CVL es objeto de estudio de la RSC, los resultados obtenidos a través del análisis de estos indicadores por parte de las empresas, les reportará información de interés interno y externo, que podrán añadir en sus memorias anuales. Strandberg (2010) resalta la importancia de ofrecer información extra financiera a la sociedad, considerando la utilización de indicadores una buena herramienta de comunicación, pero a los cuales se les debe exigir tres requisitos: la fiabilidad, la comparabilidad y la validez.

Strandberg (2010) destaca, además, la importancia de la utilización de indicadores a lo largo de todo el ciclo de vida de la empresa, puesto que son proveedores de información continua acerca de la evolución y del progreso de la organización hacia la consecución de sus objetivos, entre los que debe encontrarse la mejora de la CVL de las personas que la integran.

### 3. Calidad de vida laboral

#### 3.1. Concepto y antecedentes

El término CVL surge de una serie de conferencias, que tuvieron lugar a finales de los años 60 y principios de los 70, entre el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la fundación Ford debido a unas huelgas llevadas a cabo por los trabajadores por su situación laboral en una nueva planta en Ohio. Estas movilizaciones eran conocidas como “Movimiento CVL” y perseguían la humanización del trabajo, desarrollando el factor humano y mejorando su calidad de vida, además del aumento de su participación en la toma de decisiones empresariales, el aumento de la autonomía laboral o la estimulación del aprendizaje y la promoción. En Europa este concepto se va matizando aproximándose a la corriente de la humanización del trabajo, mientras que en EE.UU. continúa fiel a sus orígenes asociados a la corriente del Desarrollo Organizacional (Segurado y Agulló, 2002; Granados, 2011).

Siguiendo a Gómez (2010), el primer autor que empleó oficialmente el término de CVL fue Louis Davis en 1970, refiriéndose a la necesidad de que toda empresa se preocupase por el bienestar y la salud de sus empleados para la consecución de los objetivos empresariales.

Son muy numerosas las definiciones y diferentes perspectivas con las que se ha estudiado la CVL a lo largo de los años, estableciéndose una clara heterogeneidad y otorgando los expertos gran amplitud al concepto sobre su estudio y delimitación. La dificultad para definir y hacer medible este concepto ha hecho que muchos autores trataran de limitar su multidimensionalidad y fijar las variables que afectan a la vida laboral (Segurado y Agulló, 2002).

Nadler y Lawler establecieron en 1983 cinco tipos de definiciones de la CVL, según el énfasis que se les dé a los objetivos finales (citado en González *et al.*, 1996):

- La CVL es entendida como una reacción individual hacia el trabajo. Se da una mayor importancia a los aspectos individuales, tales como la satisfacción laboral y el impacto del trabajo sobre el individuo.
- La CVL se define como un proyecto cooperativo entre la dirección y los trabajadores, en el que trabajan para su mejora con el fin de beneficiar a trabajadores y empresa.
- La CVL es considerada como un conjunto de métodos para mejorar la calidad del entorno laboral para hacerlo más productivo y satisfactorio.

- Las definiciones de CVL están en torno al movimiento social. Se considera una declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo y la relación de los trabajadores con la organización.
- La CVL se considera solución universal ante cualquier problema organizacional de competencia, calidad o de relaciones con los trabajadores.

La tabla 1 recoge una relación de definiciones del concepto de CVL de diferentes autores que han surgido a lo largo de los años.

<b>Tabla 1. Definiciones CVL</b>	
Walton (1973)	Un proceso para humanizar el lugar de trabajo.
Katzell, Yankelovich, Fein Ornati y Nash (1975)	Un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, (b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y (c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales.
Suttle (1977)	Grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización.
Nadler y Lawler (1983)	Forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional.
Delamotte y Takezawa (1984)	Conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico.
Tur cotte (1986)	La dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total.
Sun (1988)	Un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción.
Fernández y Giménez (1988)	El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano.
Robbins (1989)	La CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales.
Munduate (1993)	La CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción.
Heskett <i>et al.</i> (1994)	La calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL.
De la Poza (1998)	La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios

Calidad de vida laboral. Concepto y antecedentes

	y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores.
Fernández Ríos (1999)	Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.
Lau (2000)	La CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal.
Fuente: Segurado y Agulló (2002)	

En las últimas definiciones recogidas en la tabla 1, la CVL se caracteriza por su identificación con la satisfacción que el trabajo genera al empleado, priorizando su cercanía al individuo, o por estar influida por las nuevas formas de gestionar los RRHH caso en el que las organizaciones tienen más peso para determinar la CVL. Por lo general, estas definiciones tienen en cuenta la parte más objetiva de la CVL reconociendo el importante papel que tienen las empresas para determinarla, y no tanto como percepción individualizada donde la toma de medidas para su mejora es más ambigua (Segurado y Agulló, 2002).

Chiang y Krausse (2009) definen la CVL como el efecto que tienen en sus empleados las políticas de RRHH llevadas a cabo en las empresas. Además de relacionar estas políticas con los efectos sobre los empleados, se destacan los efectos sobre las empresas: atracción y retención de los trabajadores, principalmente.

Como aportación más reciente, Murillo *et al.* (2014) utilizan el término CVL para recoger la forma en que se produce la experiencia laboral, teniendo en cuenta las condiciones del empleo y cómo las percibe el empleado. Estos autores justifican la integración de estas dos perspectivas para dar más claridad al concepto multidimensional de la CVL.

### 3.2. Enfoques y dimensiones de la CVL

Desde que a principios de los años 70 se comenzara a estudiar el concepto de CVL, se han desarrollado numerosas definiciones con distintos enfoques y distintas formas de evaluación, según diferentes dimensiones: objetiva y subjetiva que desarrollaremos más adelante.

Es necesario resaltar la diferencia entre los estudios acerca de la calidad de vida y salud (campo de la salud) y el concepto de CVL (campo del trabajo). Según Quintero (1992), citado en Ardilla (2003:4), la calidad de vida “es el indicador multidimensional del bienestar material y espiritual del hombre en un marco social y cultural determinado”; es decir, es un campo de estudio mucho más amplio que el de las consideraciones meramente laborales y está asociado al contexto social y cultural de la persona de estudio. En el concepto de calidad de vida se tienen en cuenta aspectos objetivos: bienestar material, relaciones armónicas con el ambiente físico, social y con la comunidad y la salud objetivamente percibida; y también subjetivos: intimidad, expresión emocional, seguridad percibida, productividad personal y salud percibida.

Por otra parte, la CVL, siguiendo con los enfoques de Heskett *et al.* (1994), Fernández (1999) y Lau (2000) (referenciados en Segurado y Agulló, 2002), mide la satisfacción en el trabajo personal y profesionalmente, y viene determinada por una serie de factores como el desempeño en el puesto, el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, el grado de responsabilidad y autonomía, la seguridad laboral o las oportunidades de desarrollo profesional. Es decir, su campo de estudio se ve reducido a consideraciones en el ámbito exclusivamente laboral.

La cultura de cada sistema social tendrá una gran influencia en la CVL de las personas que lo conformen: sus hábitos, su forma de vivir, sus costumbres y actitudes repercutirán en las percepciones que tengan los trabajadores sobre su calidad laboral, además de interferir en el grado de CVL que una sociedad pueda alcanzar. Para que una sociedad logre alcanzar mayores niveles de bienestar, de calidad de vida y de CVL, con los recursos de que dispone, es necesaria una gran voluntad social (Requena, 2000). Además, para hacer más comprensible y medible el concepto de CVL es necesario descomponer el término y entender de qué dimensiones está formado.

En este sentido, Requena (2000) diferencia la existencia de variables objetivas y subjetivas para la medición de la CVL, analizando la relación entre la CVL y la percepción subjetiva que se tiene de ella, según una estructura ocupacional determinada, como es la española; además de tener en cuenta una serie de elementos

objetivos que afectan a la calidad de vida en el trabajo, que no son exclusivamente laborales pero afectan al rendimiento y bienestar de los trabajadores. En la misma línea de este planteamiento se sitúan Segurado y Agulló (2002), haciendo patente la diferenciación entre la dimensión objetiva - condiciones y medio ambiente del trabajo -, y la dimensión subjetiva - medida por la satisfacción del trabajador - para evaluar la CVL.

Espinosa y Morris (2002) proponen un modelo para la medición del bienestar, que incluye la CVL, mediante el estudio simultáneo de ambas variables, las objetivas y las subjetivas; de la intersección de ambas, los autores proponen clasificar al grupo que sea objeto de estudio en cuatro grupos, dependiendo de la relación entre su situación objetiva y su situación percibida. Los que presenten una percepción acorde a sus condiciones objetivas, tendrán un alto grado de bienestar; aquéllos que no tengan unas condiciones objetivas mínimas y que, además, se sientan insatisfechos con su situación, se encontrarán ante una necesidad o una situación de carencia; el grupo inconformista o disonante estará compuesto por los que, pese a sus buenas condiciones, presenten bajos niveles de satisfacción; y por último, estarán los que tengan un buen grado de satisfacción ante unas condiciones objetivas precarias.

Por su parte Papí (2005) propone dos dimensiones de estudio: la que agrupa las características del puesto - objetivas y subjetivas -, y la de la información relacionada con el mercado laboral, donde se establece el equilibrio entre el trabajo y demás aspectos de la vida.

Además, la confirmación de las hipótesis planteadas en la investigación de Da Silva (2006) resalta la importancia de considerar tanto las percepciones de los aspectos más objetivos de la CVL (sistemas ofrecidos a los trabajadores), como los aspectos más subjetivos o psicológicos de la CVL (motivación o relaciones interpersonales, entre otros), para la construcción de un índice de CVL global, en el que la inclusión de ambas perspectivas o enfoques tenga una aportación al índice de igual relevancia.

Por su parte, González *et al.*, (2010) plantean un instrumento de medición de la CVL en el que reconocen la naturaleza bipolar del concepto – objetiva y subjetiva -, y su multidimensionalidad. En este instrumento se plantean siete dimensiones: soporte institucional para el trabajo, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal del trabajador y administración del tiempo, las cuales, a su vez, están compuestas por una serie de indicadores que las hacen cuantificables. Cada una de estas dimensiones contiene indicadores de carácter objetivo, no dependientes de las percepciones u opiniones de los trabajadores encuestados para la realización de su estudio; e

indicadores de carácter subjetivo, a través de los que realmente se mide la satisfacción de estos empleados objeto de su investigación.

Gómez *et al.* (2015) incorporan una nueva perspectiva a la literatura sobre la CVL, a la que añaden una dimensión no puesta de manifiesto hasta ahora en las definiciones del concepto. Estos autores relacionan directamente la CVL de las personas con la Calidad del Empleo en sí, para cuya medición tienen en cuenta factores objetivos, que estarían más relacionados con las condiciones del empleo, y factores subjetivos, relacionados con la percepción de los empleados, además de una tercera dimensión, - compuesta por las condiciones del país, ciudad o región donde se quiera llevar a cabo la medición -. Se tienen en consideración las características del lugar por motivos de legislación laboral o por la situación político-social en la que convivan los empleados objeto de estudio.

Resumiendo, la mayoría de los autores consultados consideran la dimensión objetiva (condiciones reales, no valoradas ni evaluadas, del puesto de trabajo) y la dimensión subjetiva (percepción y valoración que los empleados hacen de estas condiciones a las que están sometidos) como componentes fundamentales para la medición de la CVL de los trabajadores. Teniendo en cuenta que la CVL es un concepto multidimensional, la inclusión de ambos enfoques, dará más amplitud y claridad a su estudio y medición.

## 4. La Calidad de Vida Laboral en el contexto de la Dirección de Personas

La CVL es una de las cinco áreas temáticas de la RSC que plantea el Modelo de Gestión de la RSC (Huerta *et al.* (2011), junto a la ética empresarial, el medio ambiente, el marketing responsable y el compromiso con la comunidad. Este modelo explicativo de la RSC pretende, con la definición y delimitación de estas áreas, que la empresa concentre mejor sus esfuerzos en la responsabilidad corporativa para generar mayores beneficios tanto para la empresa como para todos sus grupos de interés. Se trata de un modelo adoptado por diversas organizaciones para hacer entender de una manera conceptual el alcance de la RSC e impulsarlo al interior de la empresa. Este modelo nos permite incluir la CVL en la RSC.

La RSC se puede aplicar a la empresa según cuatro enfoques diferentes basados en cuatro teorías que divergen (Rodríguez, 2007):

- RSC convencional: paternalismo y filantropía clásica.
- RSC igual al valor accionarial: teoría tradicional de los derechos de propiedad, costes de transacción y agencia.
- RSC estratégico-instrumental: teoría *stakeholder* instrumental, filantropía estratégica.
- RSC avanzada: teoría *stakeholder* normativa con argumentos éticos, sociales, políticos y económicos.

Estos dos últimos enfoques son las dos aproximaciones que se están implementando en la actualidad. La RSC estratégico-instrumental es la que se está aplicando actualmente de manera generalizada en las empresas, y defiende la RSC por el valor aportado a los accionistas donde los *stakeholders* son instrumentos para conseguir valor a largo plazo para ellos. Pretende que los ciudadanos identifiquen la RSC como un medio para mejorar la competitividad, medio de sostenibilidad, de cohesión social y para generar valor compartido (Porter y Kramer, 2006).

Por su parte, la RSC avanzada persigue la riqueza neta total, es decir, para todos los *stakeholders*, ya que estos se tienen en consideración simplemente por lo que representan y es un paso más desde la RSC instrumental. Esta concepción parte de la defensa y protección de los derechos humanos como base en la misión y en la cultura de la empresa, y no como una mera estrategia (Declaración conjunta *European Coalition for Corporate Justice* junto con *Amnesty International* y *Friends of Earth* para la futura Estrategia Europea, 2015).

A continuación, planteamos una serie de concepciones y reflexiones sobre la RSC que diferentes autores han ido realizando a lo largo de los años. De esta manera, haciendo un repaso de la evolución del concepto, podemos entender la creciente importancia de la consideración de todos los *stakeholders* como parte de la RSC, incluyendo a los empleados.

Elkington plantea en 1997 que la responsabilidad corporativa consta de tres dimensiones: la económica, la social y la medioambiental, y que para que toda empresa sobreviva en el medio-largo plazo, debe ser económicamente viable, medioambientalmente sostenible y socialmente responsable (citado en Ramírez, 2006).

Según la definición del *World Business Council for Sustainable Development* (1998): “La RSC es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico por medio de la colaboración con sus empleados, familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.

En 2001 el Libro Verde de la Unión Europea define la RSC como: “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Posteriormente, a través de su Estrategia renovada de la UE 2011-2014 para la responsabilidad social de las empresas (2011), define la RSC como: “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”.

Siguiendo a Calderón *et al.* (2011), tanto el concepto como el campo de actuación de la RSC han sufrido una gran evolución desde los inicios del término, habiéndose ido adquiriendo nuevas perspectivas y nuevos actores como responsabilidad de la empresa, comenzando por los accionistas e incorporando posteriormente al resto de *stakeholders*, la sociedad e, incluso, a un todo - a la vida y al planeta -, lo que pertenece a la visión posmoderna de la organización. Estos autores afirman que la RSC cuenta con componentes internos y externos a la empresa, compuestos cada uno de ellos por dos dimensiones. La parte interna está formada por la dimensión social del trabajo y la ética y gobernabilidad empresarial, mientras que la externa se compone de la preservación del medio ambiente y de la vinculación con la comunidad.

La visión que mejor plantea el engarce de la CVL como parte de la RSC es la de Cajiga (2009) quien plantea que el estudio y la mejora de la CVL en la organización dependerán de la dimensión social de la empresa en su ámbito interno, lo que implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de los *stakeholders* para el cuidado y fomento de la CVL y el desarrollo integral de los mismos. Además, la vinculación de los conceptos

de RSC y CVL se basa en dos principios: establecer como prioridad la calidad de vida de la comunidad interna, y la promoción del empleo digno. La gestión del capital humano desde una empresa socialmente responsable crea un ambiente de trabajo favorable, seguro, no discriminatorio y participativo, en el que sus miembros conviven trabajando por la integración y el respeto para su desarrollo humano y profesional, tratando de mejorar, así, su CVL.

En una organización cuya gestión se lleve a cabo de una manera ética y bajo los principios de la RSC, donde las personas sean el centro de la toma de decisiones, la DPP será una pieza fundamental para la integración de los objetivos de los empleados con los objetivos empresariales.

La importancia de la DPP desde todos los niveles organizativos, destacada por Saavedra *et al.* (2010), subyace del hecho de que cada trabajador con un cargo directivo tendrá a su vez a otros empleados bajo su responsabilidad, por lo que será una forma de gestión a aplicar en cada departamento y área empresarial. Las personas de la organización deberán gestionarse de una manera integrada en la estrategia empresarial. El Modelo de Gestión Ética de RRHH que proponen Saavedra *et al.* (2010), engloba la gestión relacionada con las personas en la empresa, sitúa al empleado en el centro de la organización y, como aportación más relevante, integra la ética en cada área de gestión de la gestión del personal, teniendo siempre en cuenta las consecuencias que cada decisión pueda tener sobre los empleados.

Existen diferentes formas de gestionar los RRHH de la empresa, siendo dos de las más contrapuestas la Dirección de Recursos Humanos (DRRHH), tipo de gestión presente en un mayor número de empresas en la actualidad, que entiende la dirección de los empleados como la responsabilidad sobre los subsistemas de admisión, compensación, desarrollo y acompañamiento; y la Gestión Humana o DPP, donde el responsable a cargo del equipo humano - sea el director del departamento de RRHH, o el director de cualquier otro departamento con personas a su cargo - deberá tener en consideración no solo los subsistemas de la DRRHH, sino también aspectos como la identidad, la afectividad y la socialización (Higuita-López, 2011).

Higuita-López (2011) destaca la evolución del concepto y del departamento de RRHH a lo largo de la historia, incluso de su denominación y del perfil de los responsables que estaban a su cargo, haciéndose visible el incremento de funciones asociadas a la gestión y administración del personal, de lo que destaca una mayor importancia de las personas en las organizaciones. Además, defiende que la DPP vaya más allá de las necesidades de empleados y accionistas, siendo primordial conocer a cada persona y

los deseos que tenga para poder traspasar el interés primitivo y exclusivo de cada organización que consideraba al empleado, fundamentalmente, como generador de beneficios para la empresa.

Según la evolución del concepto de RSC, descrita por Calderón *et al.* (2011) es, desde la concepción de la RSC que va más allá de las necesidades de todos los *stakeholders*, desde donde surge la importancia de la Gestión Ética de los Recursos Humanos, los cuales son un *stakeholder* de máxima importancia para la empresa, no como interés meramente instrumental, sino como pilar de sustento de la actividad y por aspectos inherentes a la condición humana. Además, la Gestión Humana es un instrumento de competitividad de las empresas y uno de los apoyos para el cumplimiento de su RSC (Calderón *et al.*, 2011).

Es conocido que uno de los principales fines de la gestión de personas en las organizaciones, es el aumento de la productividad de la empresa utilizando la menor cantidad de recursos posible, pero este enfoque de gestión ética, como es la DPP, va más allá. Se debe tratar que los empleados alcancen este objetivo, pero, además que esto reporte una satisfacción para ellos (Saldarriaga, 2013).

Una vez puesta de manifiesto la importante e inseparable relación entre la RSC y la DPP, es necesario conocer la influencia de la DPP para determinar la CVL de los trabajadores de las organizaciones, que Chiang y Krausse (2009) definían como el efecto que tienen en sus empleados las políticas de RRHH llevadas a cabo en las empresas.

Autores como Mercado y García (2007), mediante la realización de una investigación para medir la RSC en el Valle de Toluca (México), demostraron la relación de la utilización de la RSC en la ética y la CVL en las empresas como estrategia de la Gestión Humana debido a su relación con aspectos como el ambiente de trabajo, la motivación, el sentido de pertenencia y demás variables objeto de la gestión de personas.

Por su parte, Durán (2010) entiende la CVL como un objetivo de la organización del trabajo para la mejora de las condiciones del trabajador, más allá de la remuneración económica, aspecto íntimamente relacionado con la DPP.

Según Calderón *et al.* (2011:170): “La dirección de personas en las organizaciones apunta a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores siempre y cuando se desarrollen sobre bases justas de integridad y respeto que propicien el desarrollo humano y profesional en ambientes estimulantes, participativos, creativos y no discriminativos.” Con ello se entiende que la mejora de la CVL de los empleados no es el fin único de la

DPP pero sí uno de sus objetivos, y toda organización estará en aras de su consecución siempre que se gestione al equipo humano bajo principios éticos y de RSC.

Las prácticas llevadas a cabo en las empresas, a través de sus departamentos de RRHH, para la mejora de la CVL han sufrido una evolución en el tiempo, variando desde sus objetivos a sus métodos. En sus inicios, las empresas trataban la mejora de las condiciones mentales y/o morales de los empleados; seguidamente, el objetivo pasó a ser la mejora de las condiciones de trabajo y las retribuciones complementarias a los ingresos habituales de los trabajadores. Posteriormente, se puso el foco en las estrategias que fomentaran la lealtad de las personas en la organización, y actualmente el desarrollo de estas prácticas ha llegado a la búsqueda de condiciones de mejora integral de la CVL (Saldarriaga, 2013).

## 5. Variables determinantes de la Calidad de Vida Laboral

A partir de la diferenciación entre la parte objetiva y la subjetiva de la CVL, y del estudio de la relación entre la CVL, la RSC y la DPP, en el presente epígrafe vamos a analizar aquellas variables que podrían ser medidas objetivamente por cualquier departamento de gestión de personas para el estudio y la mejora de la CVL de sus empleados. La dirección ética de personas deberá trabajar en la organización de los trabajadores para lograr la consecución de los objetivos empresariales, además de utilizar herramientas que permitan la mejora de las condiciones laborales de las personas que integran la organización.

Segurado y Agulló (2002) plantean dos perspectivas teóricas de la CVL: una perspectiva psicológica (subjetividad individual) y otra perspectiva del entorno de trabajo (condiciones y medio ambiente de trabajo). En el primero de los casos se trata de un nivel de análisis micro, donde el foco de interés se sitúa en el trabajador y cuyo principal objetivo es su bienestar y su salud. En el segundo caso se trata de un nivel de análisis macro donde el foco de interés es la organización, y su principal objetivo es la productividad y la eficacia de la misma. Este último objetivo no sería único si estuviéramos hablando de una empresa que aplica una política de RSC y que gestiona de forma ética y responsable su DPP, puesto que deberíamos ampliarlo para incluir la mejora del bienestar de los empleados y de su CVL.

Chiang y Krausse (2009), por su parte, presentan el concepto de CVL y lo dividen en 4 variables con un conjunto de indicadores definidos para su medición. Presentan el contenido de cada variable, con sus indicadores correspondientes, como intrínsecamente objetivo o subjetivo. Estas variables son: condiciones y medio ambiente de trabajo, organización e indicadores globales (CVL centrada en intereses organizacionales – objetiva), además del indicador individual (CVL centrada en el individuo – subjetiva).

Siguiendo a Durán (2010), la CVL se puede traducir en términos operativos en acciones concretas, de alcance más limitado, o en acciones más amplias, de acceso más abierto, dentro de la propia organización, como por ejemplo: acciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, acciones de capacitación para el desarrollo del puesto de trabajo, adecuación de las instalaciones, un correcto desarrollo de la carrera profesional, una justa remuneración, buenas políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, tiempos de recreo y ocio, acceso a una buena tecnología, correcta comunicación entre la empresa y el empleado y situación de estabilidad laboral, entre otras cosas. La autora

agrupa todas estas variables en cuatro dimensiones: la dimensión socio-política, la psicosocial, el ambiente y el bienestar general. Todas estas variables podrían ser estudiadas desde el punto de vista objetivo - por las políticas que sigue la empresa para su mejora - y desde el punto de vista subjetivo - por la percepción que tienen los empleados sobre las políticas llevadas a cabo por la empresa -. La forma de medir la parte objetiva de estas variables, estará en los indicadores en los que se transforme.

Por otra parte, Granados (2011) introduce un enfoque diferenciador al resto de autores en el que integra los factores involucrados, que bien pueden ser objetivos o subjetivos, y la disposición temporal relativa, pudiendo ser antecedentes o consecuentes. De esta manera surgen cuatro perspectivas de estudio: factores antecedentes objetivos, realidad de la situación laboral del trabajador; factores antecedentes subjetivos, adaptación subjetiva a la situación laboral del trabajador; factores consecuentes objetivos, ajuste persona-puesto; y factores consecuentes subjetivos, experiencia subjetiva. En lo relativo al conjunto objetivo, Granados (2011) distingue entre condiciones del medioambiente físico, que incluyen todo tipo de riesgos laborales; condiciones del medioambiente tecnológico, determinado por los instrumentos de trabajo para el desarrollo de las tareas; las condiciones del medioambiente contractual, integrado por el salario y la estabilidad laboral; y las condiciones del medioambiente productivo, que corresponden a la distribución de la jornada laboral y a las posibilidades de promoción en la empresa.

Tras el análisis del planteamiento de la medición de la CVL de estos cuatro autores, reafirmamos la complejidad y amplitud de las condiciones para su evaluación. Se trata de un concepto multidimensional y tremendamente subjetivo, aun cuando se refiera a su enfoque objetivo. Los enfoques, variables, o indicadores a tener en cuenta para que la DPP de una organización estudie la CVL de sus empleados, dependerán principalmente de los criterios que adopten sus responsables.

En este TFM, aunando las definiciones y componentes analizados, planteamos y proponemos las variables que consideramos pueden ser medibles y objetivas, y que todo departamento de gestión ética de personas podrá utilizar para el análisis y la mejora de la CVL de sus empleados, sea cual sea su sector de actividad, antigüedad de la empresa, número de empleados, o cualquier característica que la diferencie del resto.

#### Condiciones contractuales

Este primer grupo de variables abarca todas aquellas situaciones y características inherentes a la relación contractual establecida entre el empleado y la empresa, las

cuales estarán formadas por condiciones individuales, exclusivas de un trabajador, y por condiciones colectivas, para el conjunto de trabajadores.

Una de las variables que determinan este grupo es el **salario**, uno de los aspectos más valorados por los empleados a la hora de escoger un puesto de trabajo, y determinante de motivación y bienestar laboral. Las tendencias más recientes sobre la motivación salarial, apuntan a la parte variable de la remuneración como la realmente motivadora (Espinosa y Morris, 2002; Durán, 2010; Granados, 2011; Huerta *et al.*, 2015). Además, según la Teoría de la Equidad de Adams, desarrollada en 1963, la motivación de un empleado dependerá de su recompensa obtenida, comparándola con la obtenida por otras personas que realizan la misma tarea. Las relaciones comparativas que muestran una falta de equidad negativa, se dan cuando la persona con la cual el trabajador se compara, recibe mayores resultados por dedicación y esfuerzo similar; y las relaciones de falta de equidad positiva, se presentan cuando la persona con la cual el trabajador se compara, recibe menores resultados por dedicación y esfuerzo similar (López *et al.*, 2007).

Todo departamento de DPP deberá tener en cuenta: que la remuneración sea justa con el nivel de responsabilidad y dedicación realizado por el trabajador; que no exista discriminación por causa de edad, raza o sexo en la asignación del salario para dos personas que ocupan puestos similares; y que las diferencias salariales por diferencias de puestos y cargos sean justificables y aceptables.

La **estabilidad del puesto** será otra de las variables a tener en cuenta como componente de la CVL de los trabajadores. La gestión de personas deberá estudiar y tomar las medidas necesarias para que los empleados encuentren en la empresa un empleo de continuidad donde su carrera profesional sea prolongable y se permita su evolución. De esta manera, y junto a las políticas de formación diseñadas por la DPP, se facilitará el desarrollo de carreras de los empleados, lo que repercutirá en el desarrollo personal de los trabajadores, y en el aumento de su motivación y CVL (Espinosa y Morris, 2002; González *et al.*, 2007; Durán, 2010; Granados, 2011; Huerta *et al.*, 2015).

La **duración y repartición de la jornada laboral** tendrá diversas consecuencias para los trabajadores, en materia de conciliación y de calidad de vida. Los responsables de la DPP deberán cumplir con las leyes en esta materia en los países donde operen, pero cabe decir que la RSC debe ir incluso más allá de su cumplimiento, promoviendo situaciones y medidas que mejoren todavía más sus condiciones, siempre y cuando no se lleve a cabo ningún incumplimiento de la legislación. La posibilidad de realizar

jornadas continuadas y la flexibilidad horaria, serán buenas políticas a tener en cuenta (Granados, 2011; Huerta *et al.*, 2015).

#### Condiciones de seguridad y salud

La **seguridad** en el trabajo está formada por un conjunto de técnicas y procedimientos que persiguen la disminución y la eliminación de los riesgos asociados al puesto laboral. Es necesario que exista un departamento de Prevención de Riesgos Laborales (PRL), en el caso de las empresas más grandes, o un responsable especializado, en el caso de las empresas de menor tamaño, que se encargue de este campo. Se debe proteger al trabajador respecto a enfermedades y accidentes que el desarrollo de su actividad pueda producir, siendo la prevención la premisa principal. También deben considerarse los riesgos psicosociales asociados al ámbito laboral, como el estrés, la ansiedad o la depresión, los cuales pueden aparecer por cargas excesivas de trabajo, falta de claridad en la delimitación de las tareas, una gestión deficiente o situaciones de acoso (Espinosa y Morris, 2002; González *et al.*, 2007; Durán, 2010; Granados, 2011; Huerta *et al.*, 2015).

La DPP puede trabajar conjuntamente con los responsables de la seguridad de los empleados o departamentos de PRL en la delimitación de las tareas asociadas al puesto, el establecimiento y definición de los riesgos a los que pueden estar sometidos los empleados, así como la redacción de procedimientos y técnicas para el correcto desarrollo de las funciones, con la intención de la máxima reducción de riesgos y peligros vinculados a su realización. La DPP también puede plantear planes de concienciación de la importancia de la correcta utilización de medidas de seguridad. En lo relativo a los riesgos psicosociales, que son cada vez más frecuentes, la correcta asignación de tareas, el contar con las personas necesarias para cada departamento y la buena comunicación son aspectos a tener bajo el control de los gestores de personas. El control y la prevención laboral requieren de un cambio en la filosofía de la organización dirigido al incremento de la CVL de los trabajadores.

Directamente asociado a la seguridad de los empleados, se encuentra la **salud e higiene** en el trabajo. Como decíamos, una correcta política de PRL repercutirá positivamente en la mejora de la salud de los trabajadores. Además de un plan de prevención de riesgos, se debería establecer un plan de higiene laboral que incluya la presentación de servicios médicos de admisión y control - si fuera necesario -, unos registros médicos adecuados, la eliminación y control de áreas insalubres, el establecimiento de relaciones éticas y de cooperación con las familias de trabajadores enfermos, además de la elaboración de programas informativos destinados a la mejora

de los hábitos de vida de los empleados y la explicación de asuntos de higiene y salud laboral (Espinosa y Morris, 2002; Durán, 2010; Huerta *et al.*, 2015).

### Condiciones de formación

Cuando un nuevo empleado llega a la empresa, la labor de formación, adaptación y socialización es fundamental. En primer lugar, y tras haber seleccionado a la persona que requiere el puesto de trabajo por sus condiciones y conocimientos, es necesario ofrecerle la **formación** específica para el correcto desarrollo de sus labores dentro de la organización (Espinosa y Morris, 2002; Durán, 2010; Granados, 2011). Cada empresa funciona y trabaja de una manera, por lo que será primordial que se estudien y se detallen las tareas que vaya a desarrollar, y se busquen los medios y herramientas para formar al recién llegado para que las lleve a cabo. Tal y como decíamos respecto a la estabilidad en el puesto, la formación laboral será primordial para el desarrollo de carreras de los empleados.

Será importante establecer un periodo de adaptación al puesto, en el que el nuevo empleado tenga a una persona de referencia a quien acudir en caso de necesitar ayuda, el cual le guíe en el desarrollo de su actividad.

Tan importantes serán estos dos aspectos, como el proceso de **socialización e integración**, en el que se trata que el individuo se identifique con la empresa y el grupo de trabajo, y se desarrolle un sentimiento de pertenencia. La socialización laboral corresponde al proceso de formación laboral que prepara a la persona en su incorporación al puesto de trabajo, con el que se pretende la definición de un rol específico en la organización. Un empleado que se sienta capaz de llevar correctamente a cabo sus tareas, que tenga una seguridad y un apoyo ante las dificultades iniciales, y que se sienta parte del conjunto que forma en la organización, será un empleado más satisfecho (González *et al.*, 2007; Huerta *et al.*, 2015).

### Condiciones organizacionales

El **lugar y los medios de trabajo** influyen directamente sobre la CVL de las personas, haciendo el entorno laboral más productivo y satisfactorio. La DPP deberá detectar las necesidades de los empleados para poder desarrollar y llevar a cabo sus tareas de la forma más segura y eficiente, y establecer las medidas y poner los medios para ello. El uso de nuevas tecnologías, herramientas novedosas y un lugar de trabajo adaptado a los requerimientos de las tareas a desarrollar son elementos facilitadores que incidirán positivamente en el bienestar de las personas. Además de ello, deberán establecerse medidas para crear un agradable entorno físico del puesto de trabajo, teniendo en

cuenta aspectos como el confort térmico, la iluminación y el control de ruido o de las vibraciones. La CVL de los trabajadores también se ve afectada por el medio físico y será un aspecto a tener en cuenta (Segurado y Agulló, 2002; Da Silva, 2006).

Por otra parte, la **comunicación y las relaciones** entre las distintas personas que forman parte de la empresa será otro de los puntos importantes a considerar por la DPP. Una buena comunicación es una fuente de satisfacción y bienestar para los empleados. La DPP solo tendrá capacidad y legitimidad para tratar de influir en la mejora de la comunicación formal de la empresa lo que, llegado a un punto de buenas relaciones, podrá influir en la comunicación más informal entre compañeros, posibilitando una mejora del clima laboral. La Gestión de Personas deberá ofrecer instrumentos y oportunidades facilitadoras para abrir los canales de comunicación entre los diferentes puestos jerárquicos y entre diferentes departamentos, fomentando la comunicación en sentido ascendente y descendente (Segurado y Agulló, 2002; Da Silva, 2006; Durán, 2010).

La **conciliación**, por su parte, es una variable de gran importancia e influencia en la CVL. La responsabilidad compartida es el principal facilitador para la conciliación, pero su peso recaerá en la cultura donde se ubiquen las organizaciones. La DPP podrá influir en ella mediante la implantación de medidas que acaben con la difícil compatibilidad actual entre familia y trabajo, no siendo únicamente para evitar el conflicto, sino que además deben incluir el principio de igualdad y reconocimiento entre sexos (Papí, 2005).

## 6. Indicadores de la Calidad de Vida Laboral

El planteamiento de las anteriores variables nos permite establecer una serie de indicadores objetivos que pueden ser de utilidad para cualquier departamento de DPP de cualquier empresa en la medición de la CVL de sus empleados, así como en el estudio para su mejora.

Los presentamos, a continuación, de una manera ordenada y siguiendo los cuatro grupos planteados con las diferentes variables. Algunos de estos indicadores se han obtenido de la bibliografía consultada y recogida a lo largo de este TFM, así como de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, la Global Reporting Initiative (GRI) y la Comisión Europea; mientras que otros representan una aportación propia original.

### Condiciones contractuales

#### **Remuneración:**

- Brecha salarial de género ajustada igual a cero.
- Equidad salarial: iniciativa 1:12 en el que ningún Gerente gane en un mes lo que ganan sus empleados en 1 año.
- Existencia de un plan salarial estratégico en el que la empresa lleve a cabo el establecimiento de rangos, la valoración de puestos, y existan programas de incentivos y reconocimiento salariales.

#### **Estabilidad del puesto:**

- Tasa de rotación superior a cero, para evitar el estancamiento, e inferior a la media de la industria, no superando el 15%.

#### **Duración y repartición de la jornada laboral:**

- Existencia de una zona habilitada para el descanso de los trabajadores.
- Pausas establecidas para el descanso del personal de entre un 4% y un 7% de la duración de la jornada laboral total diaria, dependiendo de las condiciones del trabajo a realizar.
- Existencia de políticas de flexibilidad laboral a las que los trabajadores puedan acogerse si así lo desearan: jornadas reducidas, bolsa de horas, teletrabajo, permisos de excedencia.

### Condiciones de seguridad y salud

#### **Seguridad:**

- Existencia de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales.
- Seguir un manual de prevención del estrés laboral.
- Índice de incidencia de accidentes de trabajo con baja en jornada de trabajo: inferior al 2%.

#### **Salud e higiene:**

- Existencia de programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos aplicados a trabajadores, familiares y a la comunidad en relación a enfermedades graves.
- Tasa de absentismo laboral igual a cero.

### Condiciones de formación

#### **Formación:**

- Destinar un mínimo del 5% del gasto en personal a la formación laboral de los empleados.
- Existencia de planes de promoción y desarrollo de carreras y gestión estratégica del talento.

#### **Socialización e integración:**

- Existencia de un plan de integración y socialización empresarial para los nuevos empleados.

### Condiciones organizacionales

#### **Lugar y medios de trabajo:**

- Adecuado microclima:
  - Humedad: entre el 40% y el 50%.
  - Temperatura: entre 14° y 27° en lugares cerrados.
  - Ventilación: concentraciones de CO2 inferiores a 1.000 ppm.
  - Iluminación: se lleva a cabo una evaluación ergonómica y un correcto acondicionamiento de los puestos.
- Inversión en renovación tecnológica: al menos un 3% de los beneficios empresariales anuales.

- Nivel de reincorporación laboral tras el disfrute de una baja por maternidad: 100%.

**Comunicación y relaciones:**

- Existencia y seguimiento de un Plan de comunicación interno.

**Conciliación:**

- Existencia y seguimiento de un Plan de Igualdad.
- Existencia de un programa de permisos de maternidad y paternidad equilibrado e igualitario en el que, como progenitores, independientemente de su sexo, puedan disfrutar de la baja para el cuidado de hijos. Un permiso parental por nacimiento o adopción de un total de 150 días, ampliando y mejorando los permisos legales, a disponer por ambos sexos.
- Existencia de planes de adaptación del trabajo para empleados con personas dependientes a su cargo: horario flexible de entrada y salida, libre elección del periodo vacacional y preferencia para asignación del trabajo a distancia.
- Ayudas económicas para empleados con hijos menores de 3 años y para empleados con personas dependientes a su cargo, cuyos salarios sean inferiores a 1.200€, que consistirán en el pago del 30% del gasto en guardería o en la atención de personas dependientes.

## 7. Conclusiones

A lo largo del TFM se han puesto de manifiesto los aspectos relacionados con la CVL y se han recogido las variables más representativas agrupadas en torno a los distintos factores que afectan a la misma, lo que nos ha permitido elaborar una serie de indicadores que darán a la DPP el instrumento para llevar cabo la mejora del bienestar laboral de los trabajadores. La principal aportación del TFM está en el hecho de haber incorporado el componente ético en los indicadores propuestos.

Destacamos las siguientes conclusiones:

- Existen dos dimensiones de la CVL contempladas por la mayoría de los autores consultados: la dimensión subjetiva y la dimensión objetiva, siendo esta última sobre la que puede actuar la empresa.
- Se han agrupado las variables que comprenden la dimensión objetiva: condiciones contractuales, condiciones de seguridad y salud, condiciones de formación y condiciones organizacionales.
- Se han obtenido indicadores para cada condición sobre: remuneración, estabilidad del puesto, duración y repartición de la jornada laboral, seguridad, salud e higiene, formación, socialización e integración, lugar y medios de trabajo, comunicación y relaciones y conciliación.

No ha sido posible contrastar la validez de estos indicadores, lo que supone una limitación de este TFM. Esta limitación constituye un reto para futuras investigaciones que podrían abrir, además, la posibilidad de establecer hipótesis que pudieran relacionarlos con la CVL y permitir así construir un modelo integrado de la CVL en la DPP.

---

## 8. Referencias

- Ardilla, R. (2003). Calidad de vida: Una definición integradora. *Revista Latinoamericana De Psicología*, 35(2), 161-164.
- Cajiga, J. F. (2009). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi).
- Calderón, G., Álvarez, C. M., y Naranjo, J. C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios gerenciales*, 27(118), 163-188.
- Chiang, M. y Krausse, K. A. (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. *Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. Horizontes empresariales*, 8(1), 23-50.
- Comisión Europea (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Recuperado el 10-07-2016 de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Comisión Europea (2001). *Políticas sociales y de empleo - Un marco para invertir en la calidad*, Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Recuperado el 19-08-2016 de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0313&from=EN>
- Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado el 10-07-16 de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=ES>
- Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional* (Tesis doctoral). Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Durán, M. M. (2010). Bienestar Psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de Administración*, 1(1), 71-84.

- 
- Espinosa, M. y Morris, P. (2002). *Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores*. Cuadernos de Investigación. Cuaderno No. 16. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios del Gobierno de Chile.
- Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo: Eurofound (2015). Recuperado el 10-07-16 de <https://www.eurofound.europa.eu/es/news/spotlight-on/quality-of-life/overview-quality-of-life-citizens-and-public-services>
- Global Reporting Initiative (2006). Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: versión 3.1. Recuperado el 10-07-16 de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>
- Gómez, M. A. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá – Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 225-236.
- Gómez, M. S., Galvis-Aponte, L. A. y Royuela, V. (2015). Calidad de vida laboral en Colombia: un índice multidimensional difuso. *Documentos de trabajo sobre economía regional*, (230).
- González, R., Hidalgo, G. y Salazar, J. G. (2007). Calidad de Vida en el trabajo. Un término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología y Salud*, 17(1), 115-123.
- González, R., Hidalgo, G., Salazar, J. G., y Preciado-Serrano, M. L. (2010). Elaboración y validez del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo. *Ciencia & Trabajo*, 12(36), 332-340
- González, P., Peiró, J. M., y Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. *Tratado de psicología del trabajo*, 2, 161-186.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(2), 271-276.
- Higuera-López, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *Revista Innovar Journal*, 21(40): 67-79.
- Huerta, P. C., Pedraja, L. M., Contreras, S. E., y Almodóvar, P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(4), 658-676.

- 
- Huerta, P., Rivera, C., y Torres, A. (2015). Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: Un estudio por estrategia corporativa. *Horizontes empresariales*, 9(2), 9-38.
- López, F. J., Casique, A., y Ferrer, J. (2007). La satisfacción hacia el trabajo: un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad. *Entelequia: revista interdisciplinar*, (3), 219-234.
- Mercado, P., y García, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México): un estudio exploratorio. *Estudios gerenciales*, 23(102), 119-135.
- Murillo, M., Ramírez, M. C., Maldonado, S. E., y García, B. R. (2014). Validación de un instrumento de la calidad de vida laboral en una institución de educación pública a nivel superior en México. *International Journal of Arts & Sciences*, 7(5), 61-79.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2015). La futura estrategia europea de RSC. Recuperado el 04-06-16 de <http://observatoriorsc.org/la-futura-estrategia-europea-de-rse/>
- Papí, N. (2005). La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde la igualdad. *Revista española de sociología*, 5, 91-107.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Ramírez, A. (2006). La RSC y la triple cuenta de resultados. *Estrategia financiera*, 231, 56-63.
- Requena, Félix; (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. Reis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 92, 11-44.
- Rodríguez, J. M. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Ekonomiaz*, 65(2), 12-49.
- Saavedra, I., Fernandez de Tejada, V., y López, M. D. (2010). Modelo de gestión ética de recursos humanos: Un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 1, 15-39.
- Saldarriaga, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29, 110-117.
- Segurado, A., y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14 (4), 828-836.

- Solano, D. (2005). Responsabilidad Social Corporativa: qué se hace y qué debe hacerse. *Cuadernos de difusión de la Universidad Administración de Negocios para Graduados, Perú, 10*, 18-19.
- Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. *Business School, Universidad de Navarra*, (9)
- World Business Council for Sustainable Development (1998). The Sustainable Business Challenge: A briefing for tomorrow’s business leaders. Recuperado el 15-06-16 de <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>