

# Capital organizacional de la empresa española/aragonesa y el reto de la productividad

Pilar Rivera Torres

Vicente Salas Fumás

(Universidad de Zaragoza)

Trabajo presentado en la reunión “Digitalización y cambio organizacional”

Laboratorio de Innovación y Mejora en la Gestión del Instituto Aragonés de Fomento

Enero 2021

# Objetivos

- Presentar los resultados del estudio *European Company Survey 2019* sobre “Prácticas en el Puesto de Trabajo que Desbloquean el Potencial de los Empleados” (Eurofound and Cedefop (2020), *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential*, *European Company Survey 2019 series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg), [completado con datos preliminares para Aragón](#)
- Enmarcar estos resultados en los retos de mejora de la productividad de la economía que plantea el programa *Next Generation EU*
- Valorar [críticamente](#) los resultados desde la experiencia de empresarios, consultores y administración pública
- Extraer conclusiones acerca de [oportunidades de mejora](#) para las empresas aragonesas y [recomendaciones](#) para el diseño de actuaciones y políticas públicas

# Guión

- Contexto: El reto de convergencia de la productividad de la economía española
- Breve descripción del ECS 2019: Objetivos y metodología
- Resultados preliminares comparados, incluyendo España y Aragón
- Discusión y valoración de los resultados desde las experiencias de los participantes

# Resumen de la exposición

- España afronta la “transformación” que propone el programa NGEU, con una **brecha de productividad del trabajo del 33%** en relación con los países frontera de la UE y Estados Unidos
- Para cerrar esta brecha se deposita mucha confianza en la **intensificación digital** de empresas y administraciones públicas
- La investigación académica ha demostrado que para la inversión en TIC impacte positiva y significativamente en la productividad de las empresas, es necesario que estas organicen el trabajo con puestos que incorporen múltiples tareas, que en la realización tareas participen equipos de personas, y que se dote a estas personas de autonomía en la organización y en realización del trabajo, para lo cual es necesario proporcionarles formación y motivarlas adecuadamente. Es decir, **la inversión en TIC debe acompañarse de inversión en capital organizacional y en capital humano para que el conjunto impacte en la productividad**
- La encuesta ECS confirma que la dotación de **capital organizacional** de las empresas españolas es **muy inferior** a la de las empresas en países de la UE con mayor nivel de productividad
- Importante conocer el **porqué** de la menor dotación de capital organizacional de las empresas en España y **actuar** en consecuencia para que la digitalización dé los resultados esperados

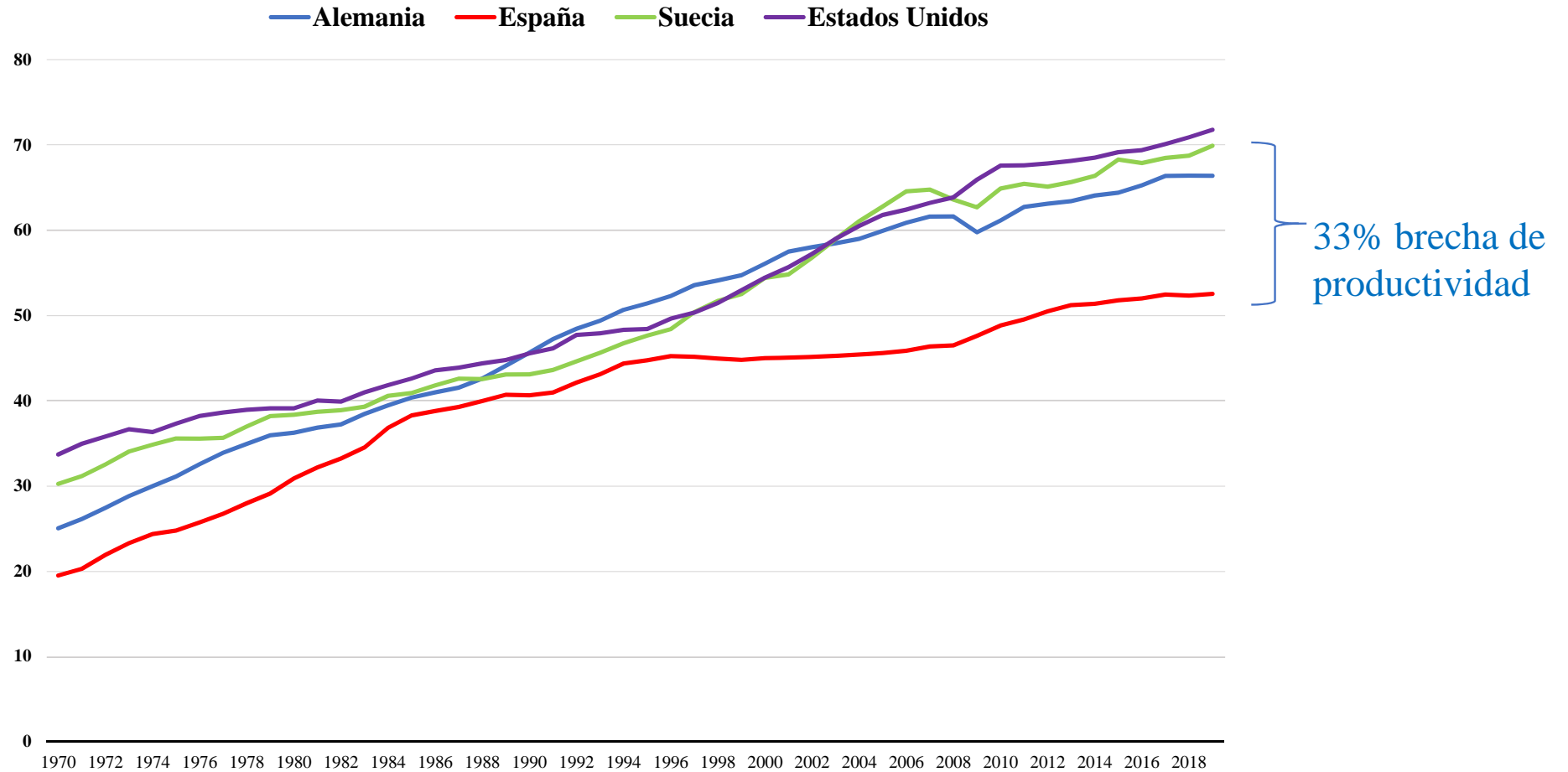
# Contexto

- Divergencia en productividad de la economía española; reto de convergencia planteado por el proyecto *Next Generation* EU (junto con sostenibilidad e inclusión)
- La mejora de la productividad/convergencia se vincula con “[reformas estructurales](#)” (reformas de mercados, trabajo, productos y servicios, incluidos los financieros); [reformas de la administración pública](#); [intensificación de la “digitalización de las empresas”](#)”
- Evidencias de estudios anteriores demuestran que la contribución de las TIC a la productividad de las empresas en España y otros países del sur de Europa ha sido inferior a la de otros países por una menor dotación de capital humano y prácticas ineficientes de gestión
  - Cuadrado, Pilar, Enrique Moral-Benito and Irune Solera (2020) A Sectoral Anatomy of the Spanish Productivity Puzzle, Banco de España DO, 20-06
  - Schivardi, Fabiano and Tom Schmitz (2020) “The IT Revolution and Southern Europe’s Two Lost Decades” *Journal of the European Economic Association*, 18 (5), 2441-2486

# Contexto (continuación)

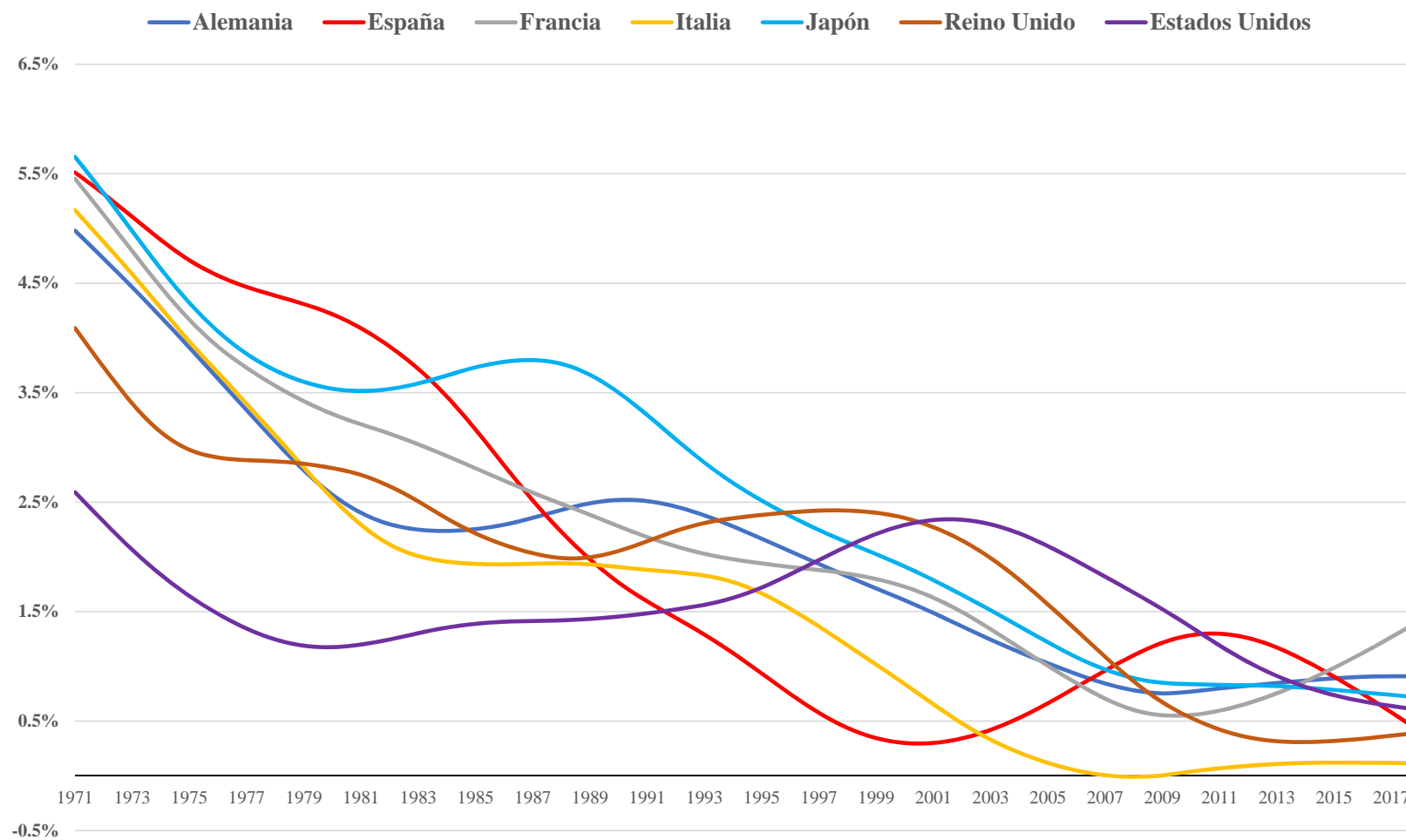
- Para que la digitalización de las empresas y las administraciones públicas en España obtenga los resultados deseados de mejora de la productividad, es necesario que la inversión en activos digitales (TIC) se acompañe de la implantación en las empresas y en la administración pública de prácticas organizativas y de gestión que mejor se complementan con las nuevas tecnologías
- La encuesta ECS ofrece la oportunidad de conocer la situación comparativa de España en utilización extensiva e intensiva de prácticas de organización del trabajo, gestión de personas y relaciones laborales, que se han demostrado efectivas en conseguir que las inversiones tecnológicas mejoren la productividad

**Gráfico 1. Productividad comparada: PIB en dólares de paridad de compra por hora trabajada**



Fuente: OCDE

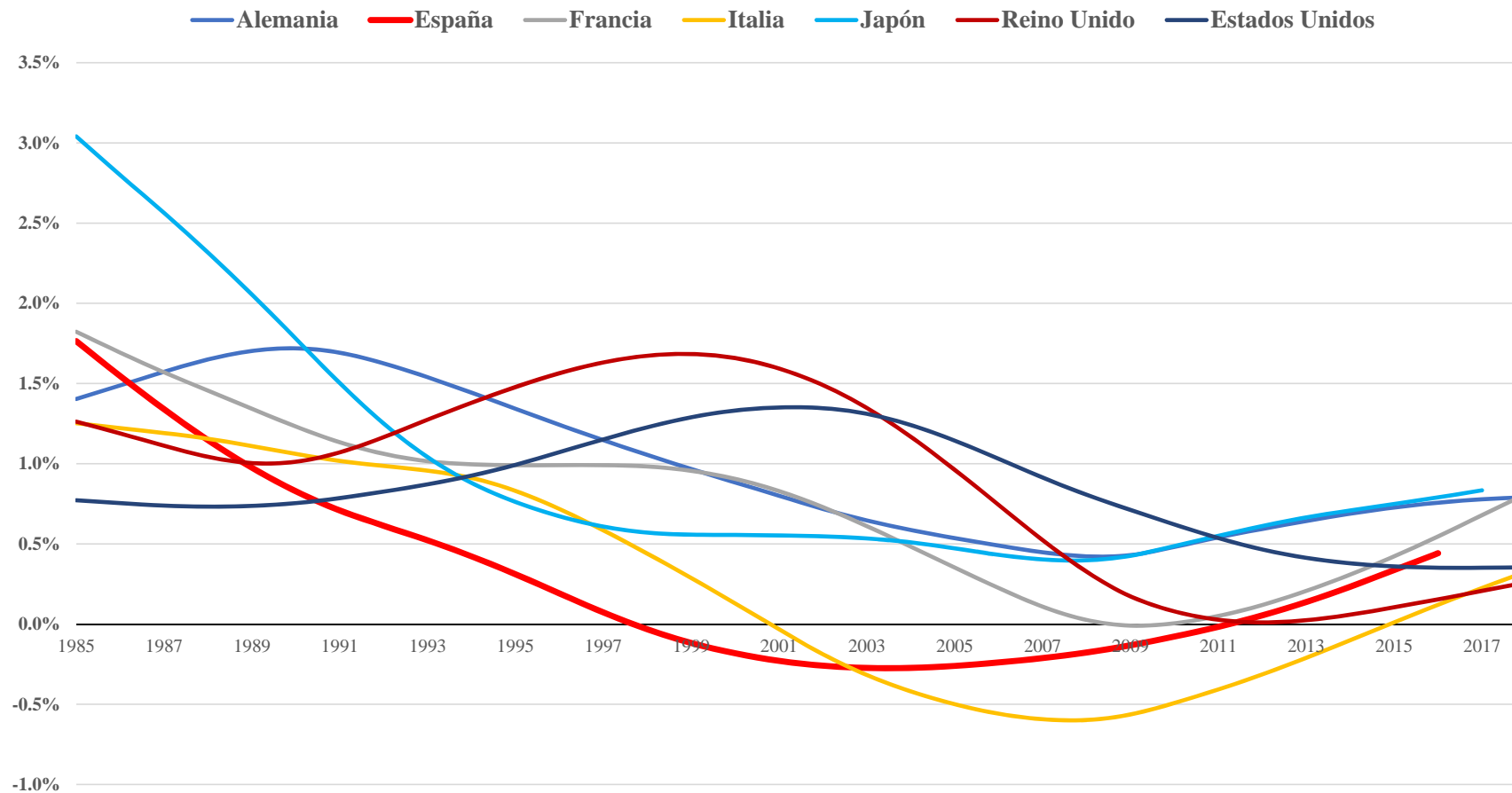
**Gráfico 2. Crecimiento productividad del trabajo: PIB por hora**



Fuente: OCDE



### Gráfico 3. Crecimiento de la Productividad Total

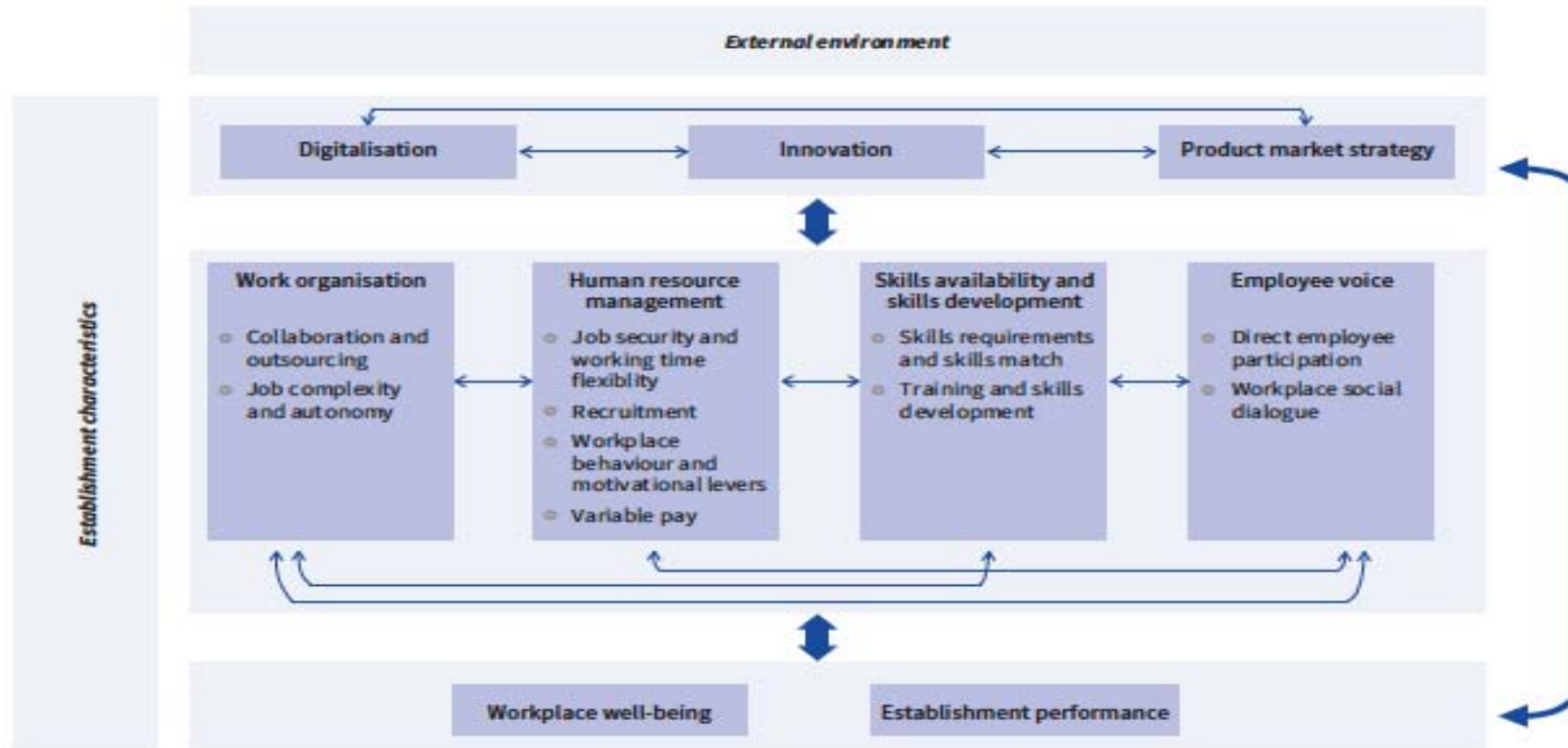


Fuente: OCDE

# ECS-2019

- Cuarta edición, anterior de 2015, de la Encuesta a Empresas Europeas, año 2019, realizada conjuntamente por *Eurofound* y *Cedefop* para describir, cuantificar y valorar la información recopilada sobre políticas y prácticas empresariales en Europa, de una forma armonizada
- La encuesta recoge información de 21.869 directores de recursos humanos y 3.073 representantes de empleados en los 27 estados miembros de la UE y el Reino Unido. La unidad de análisis es el establecimiento
- La encuesta pregunta sobre una amplia lista de prácticas en el puesto de trabajo y estrategias relativas a la organización del trabajo, gestión de las personas, uso y desarrollo de competencias y habilidades de los trabajadores, participación directa e indirecta de los empleados en las decisiones empresariales
- El objetivo final es: i) Conocer la realidad de las empresas europeas en cuanto a formas de organizar el trabajo, dirigir las personas y encauzar la participación de los trabajadores; ii) explicar la heterogeneidad observada; iii) averiguar si hay unas prácticas que se traducen en mejores resultados que otras; iv) comprender porque las buenas prácticas no se difunden más rápidamente

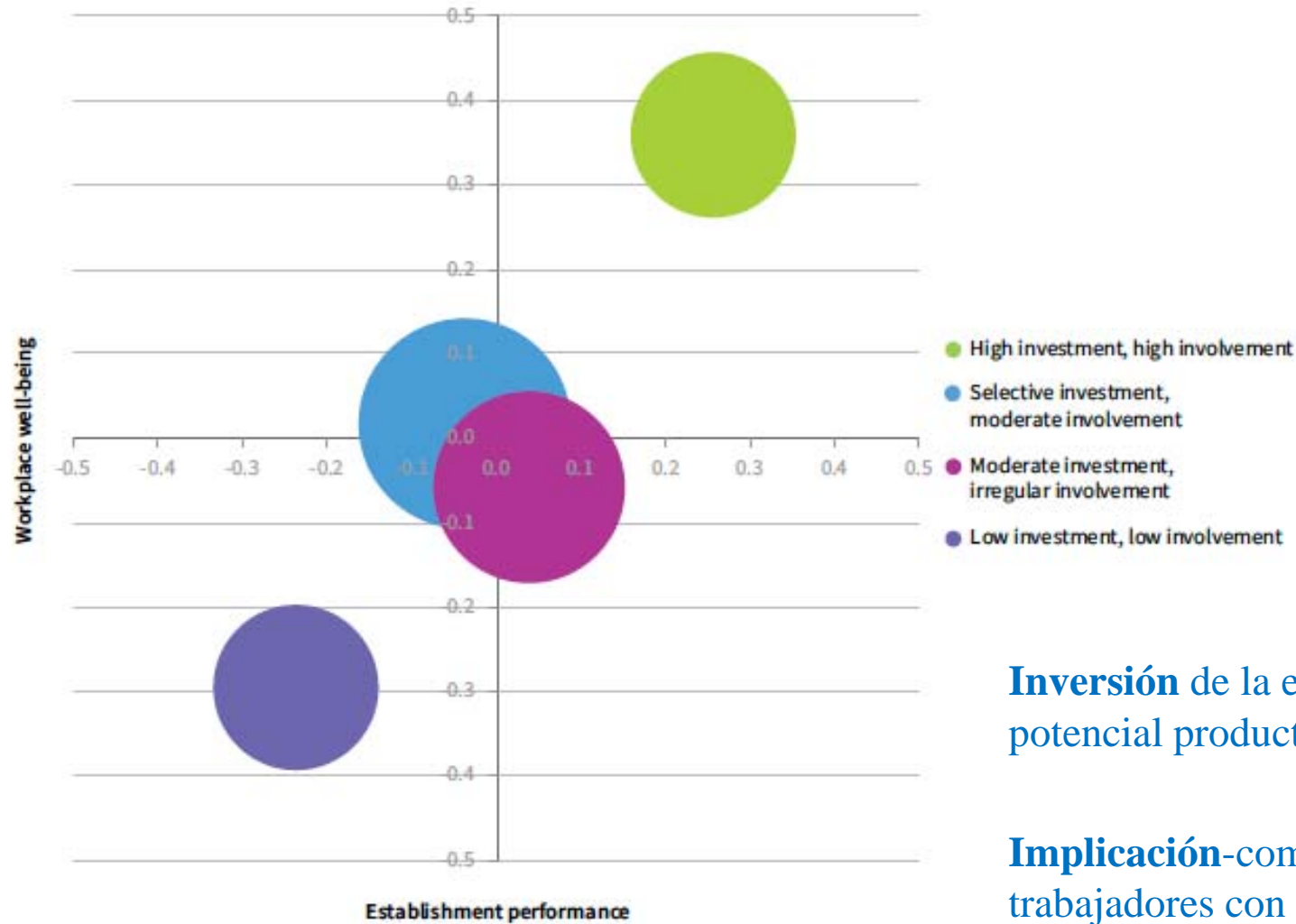
Figure 1: Conceptual framework for the analysis of ECS 2019



Source: Authors' own representation

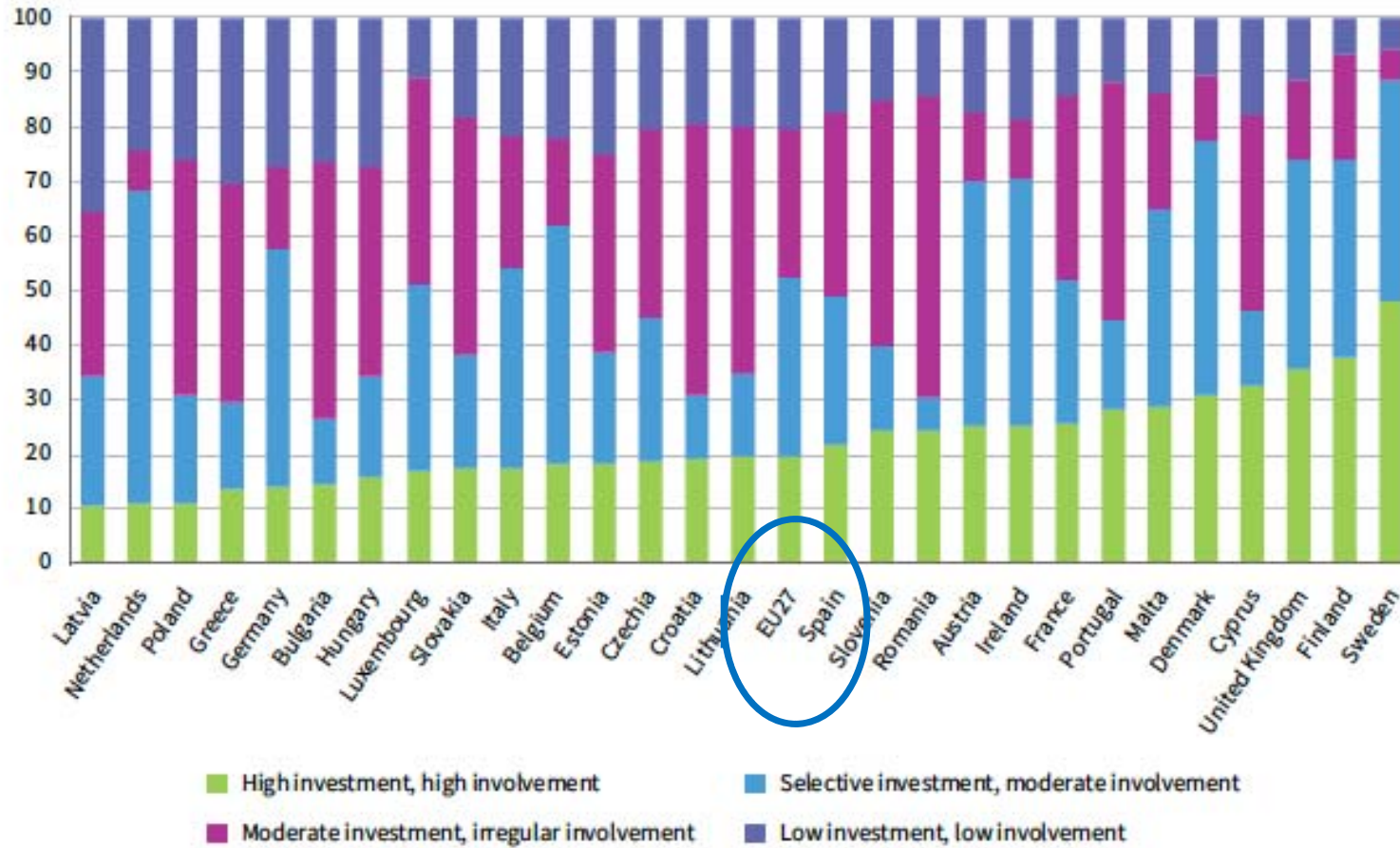
## IMPACTO EN RESULTADOS RESUMIDO EN INVERSIÓN DE LA EMPRESA Y COMPROMISO TRABAJADORES

Figure 85: Workplace well-being and establishment performance, by establishment group (z-scores)



Source: ECS 2019 management questionnaire

Figure 83: Groups of establishments, by country (%)



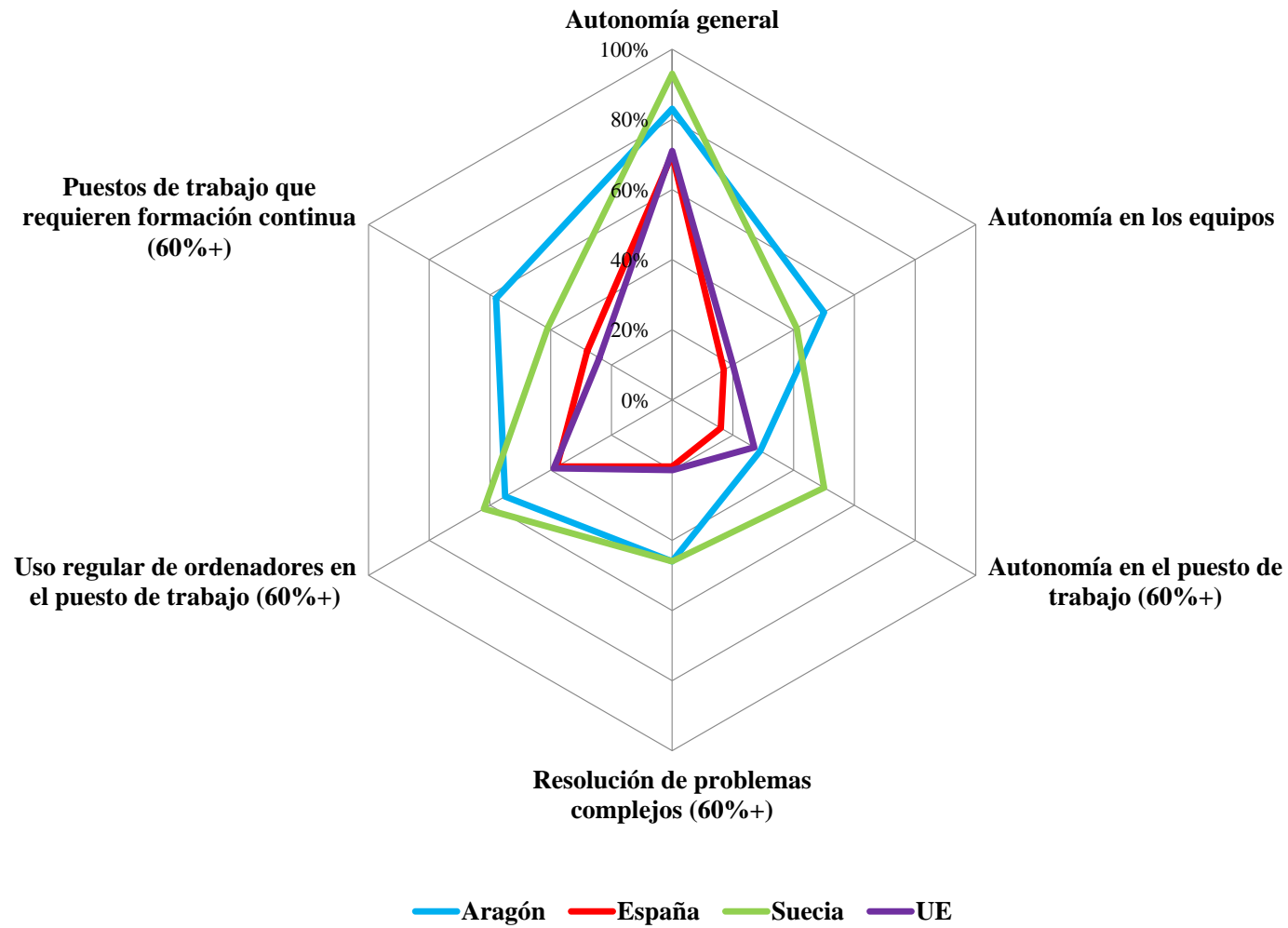
# Metodología

- Seleccionar Suecia como país de referencia para identificar las mejores prácticas en cuanto al buen desempeño económico y alta satisfacción/bienestar de los trabajadores
- Recoger información sobre empresas aragonesas para estudio exploratorio (trabajo de campo realizado del 14/01/2021 al 26/01/2021)
- Comparar España/Aragón con Suecia y con el conjunto de la UE en un conjunto de variables que aproximan la dotación de CAPITAL ORGANIZACIONAL que necesita la empresa del siglo XXI:
  - **Características de los puestos de trabajo** y su estructuración (complejidad, autonomía)
  - **Capital humano** (contratación, formación, valoración, compensación)
  - **Voz de los trabajadores** (comunicación, confianza, motivación, ...)

**Cuadro 1. Distribución de las empresas**

	Aragón		España		Suecia		UE	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Sector de Actividad</b>								
Industria	12	52%	435	29%	104	10%	6000	27%
Construcción	1	4%	106	7%	140	13%	2269	10%
Comercio y Hostelería	0	0%	144	10%	275	25%	5688	26%
Transporte	0	0%	125	8%	68	6%	1316	6%
Servicios Financieros	0	0%	26	2%	101	9%	736	3%
Otros servicios	10	44%	641	43%	392	36%	5860	27%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>1477</b>	<b>100%</b>	<b>1080</b>	<b>100%</b>	<b>21869</b>	<b>100%</b>
<b>Tamaño</b>								
Microempresas (de 1 a 9 empleados)	3	12%						
Pequeñas (de 10 a 49 empleados)	5	21%	838	57%	704	65%	13650	62%
Medianas (de 50 a 249 empleados)	11	46%	541	37%	310	29%	6250	29%
Grandes (250 o más empleados)	5	21%	98	7%	66	6%	1969	9%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>1477</b>	<b>100%</b>	<b>1080</b>	<b>100%</b>	<b>21869</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4. Autonomía y complejidad de los puestos de trabajo**

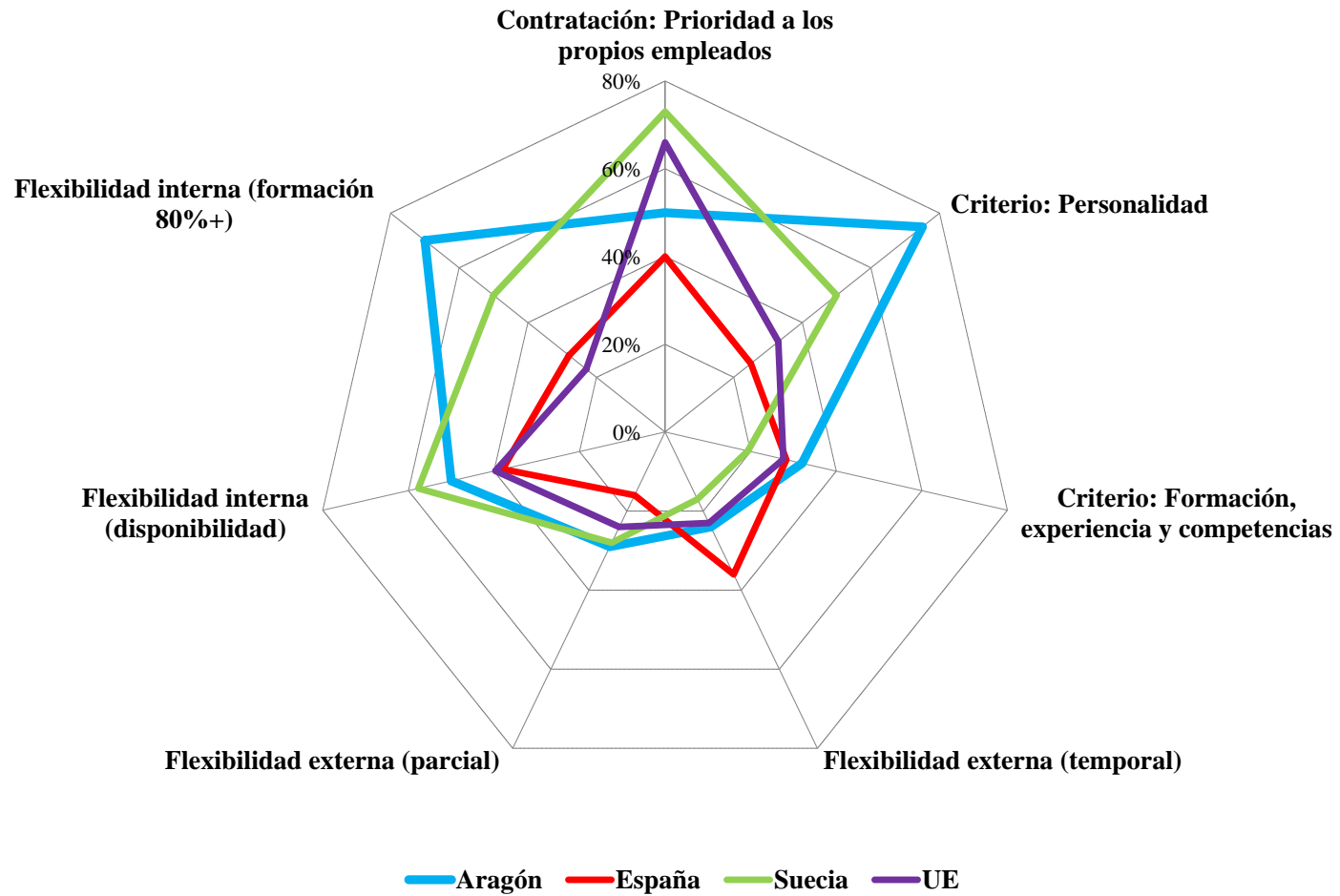




# Características de los puestos de trabajo

- El **gráfico 4** muestra de forma comparada el porcentaje de empresas en cada país que responden al perfil de empresa con **alta autonomía** en los puestos de trabajo y **enriquecimiento alto** de puestos de trabajo
- Alta **autonomía** se asocia con la respuesta afirmativa de la empresas a la pregunta de si la política general es delegar capacidad de decisión a los trabajadores y si responde que al menos el 60% de trabajadores pueden decidir cómo hacer su trabajo, bien en el equipo del que forman parte, bien individualmente
- Alto **enriquecimiento** de los puestos de trabajo se asocia con que la menos el 60% de los puestos de trabajo afrontan problemas no previstos, los trabajadores utilizan regularmente ordenadores y los trabajadores reciben formación regularmente.
- Suecia supera claramente a España en porcentaje de empresas con alta autonomía y alto enriquecimiento de los puestos de trabajo. La muestra de empresas de Aragón se parece a Suecia, y España está próxima al conjunto de la UE

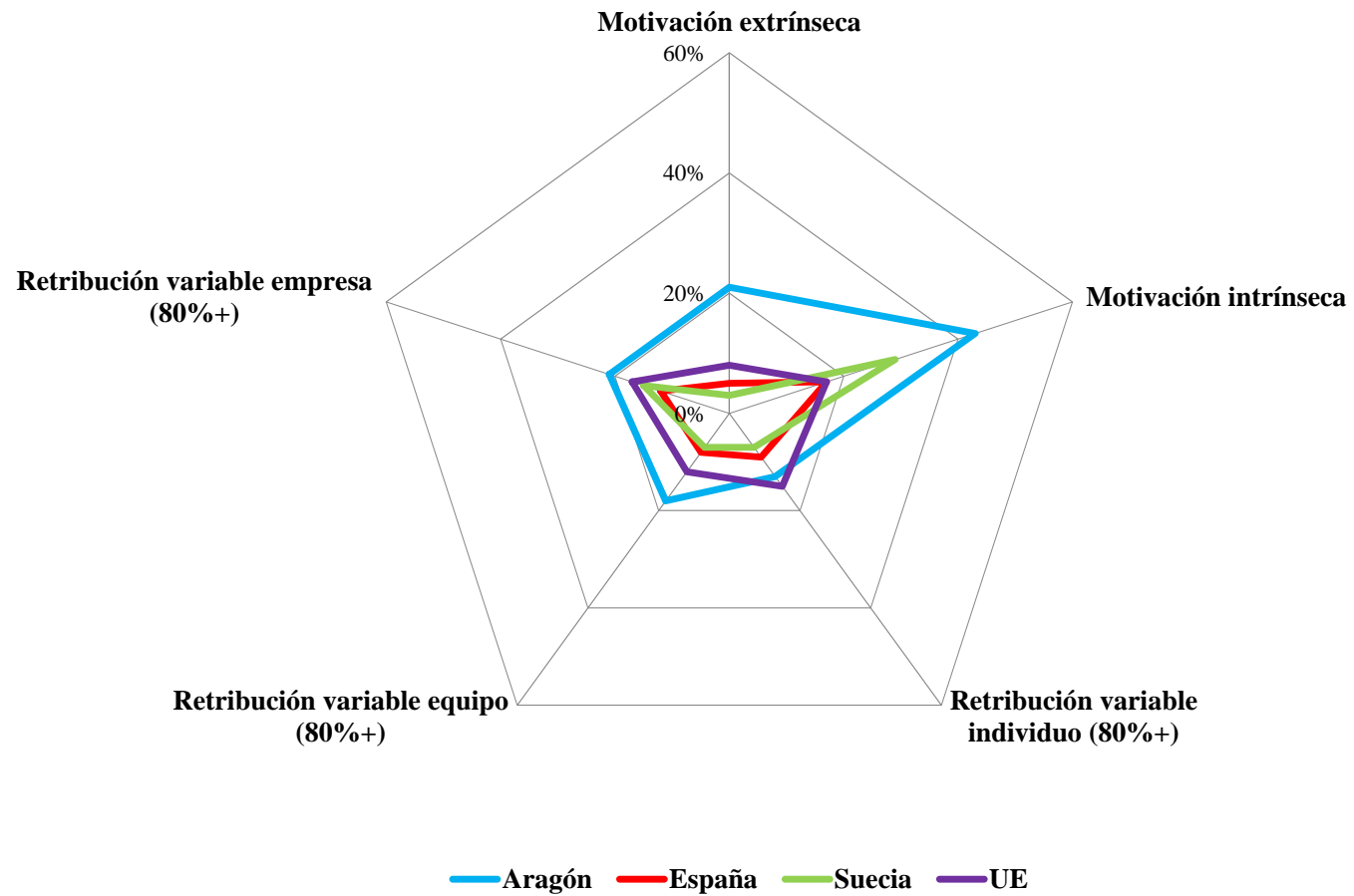
**Gráfico 5. Capital Humano: Contratación y flexibilidad externa (relación laboral)**



# Capital humano: contratación y flexibilidad

- El **gráfico 5** también muestra porcentaje de empresas que cumplen con determinados criterios en la forma de como contratan a los trabajadores, y como responden a variaciones previstas o imprevistas en el ritmo de trabajo (flexibilidad)
- **Contratación:** el porcentaje de empresas que dicen dar prioridad a los propios empleados cuando se trata de cubrir vacantes, empresas que priorizan la personalidad del trabajador a la hora de contratar, y porcentaje que priorizan los conocimientos del trabajador
- **Flexibilidad:** La flexibilidad externa se aproxima por el porcentaje de trabajadores con contrato temporal o parcial, mientras que la interna se aproxima por la disponibilidad del trabajador para ajustar su horario de trabajo en función de imprevistos y por un alto porcentaje de trabajadores que reciben formación fuera del horario laboral
- El porcentaje de empresas que priorizan a los propios trabajadores para cubrir vacantes, valoran mucho la personalidad del trabajador y relativamente menos su formación es más alto en Suecia (Aragón) que en España (EU). Las empresas españolas priman el empleo temporal mientras que las suecas el empleo a tiempo parcial. El porcentaje de empresas que responden al criterio de alta flexibilidad interna el más alto en Suecia que en España

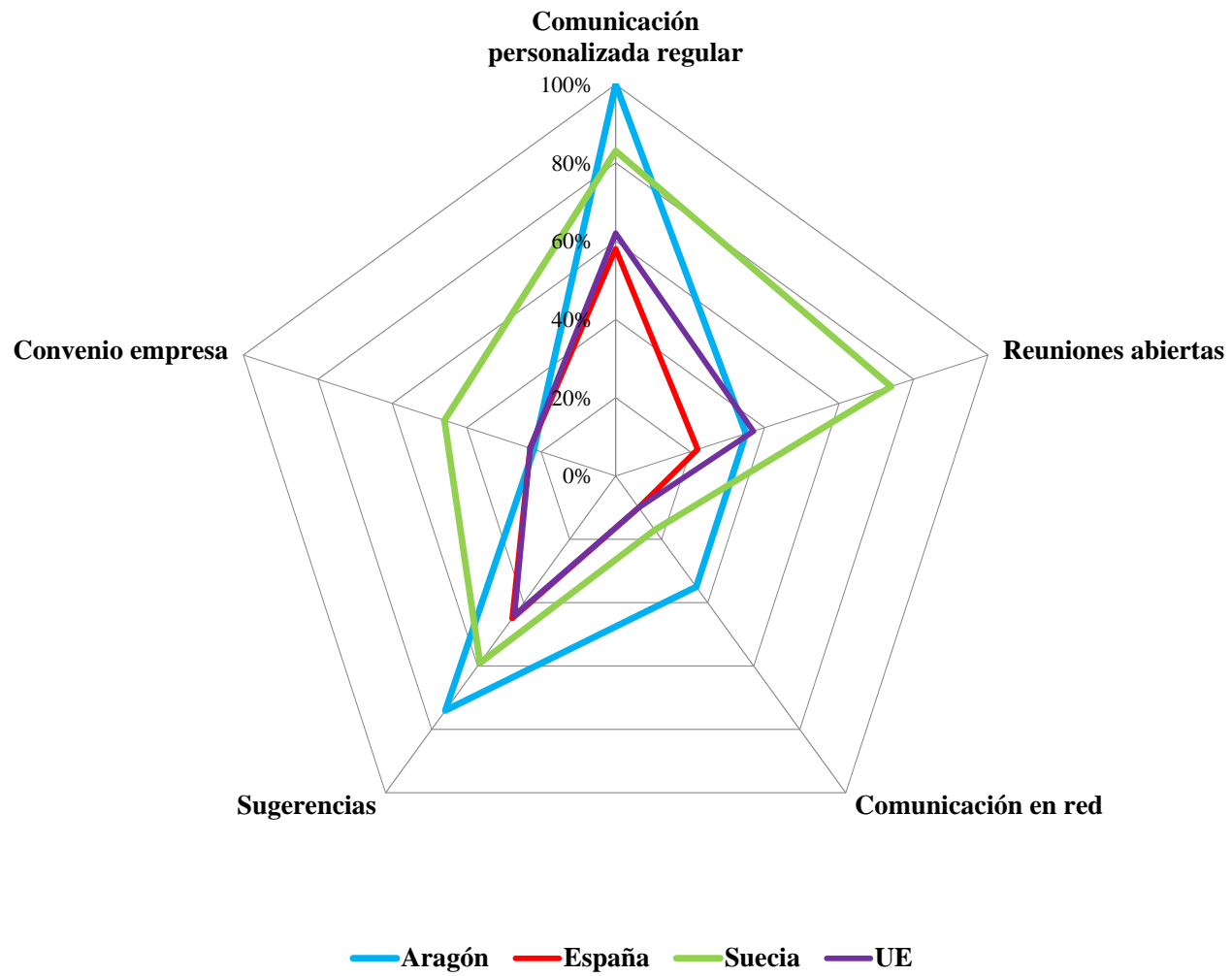
**Gráfico 6. Recursos humanos: Motivación y retribución**



# Recursos humanos: Motivación y retribución

- El **gráfico 6** muestra porcentajes de empresas que responden a determinados criterios en los mecanismos que utilizan para **motivar** y **compensar** a los trabajadores.
- Motivación **intrínseca** (**extrínseca**) se refiere a alta frecuencia en el uso de incentivos económicos (no económicos) para motivar a los trabajadores. Entre los incentivos económicos, en el gráfico se representa el porcentaje de empresas que responden que al menos el 80% de los trabajadores reciben una retribución variable por su desempeño individual, por el desempeño de su equipo de trabajo y por el desempeño del centro de trabajo.
- Los porcentajes de empresas que cumplen estos criterios son relativamente bajos, lo que significa que no existen pautas regulares en la forma de motivar a los trabajadores. Destaca la relativamente alta proporción de empresas de Aragón que utilizan con mucha frecuencia la motivación extrínseca, incluso por encima de la proporción de empresas que utilizan esta motivación en Suecia

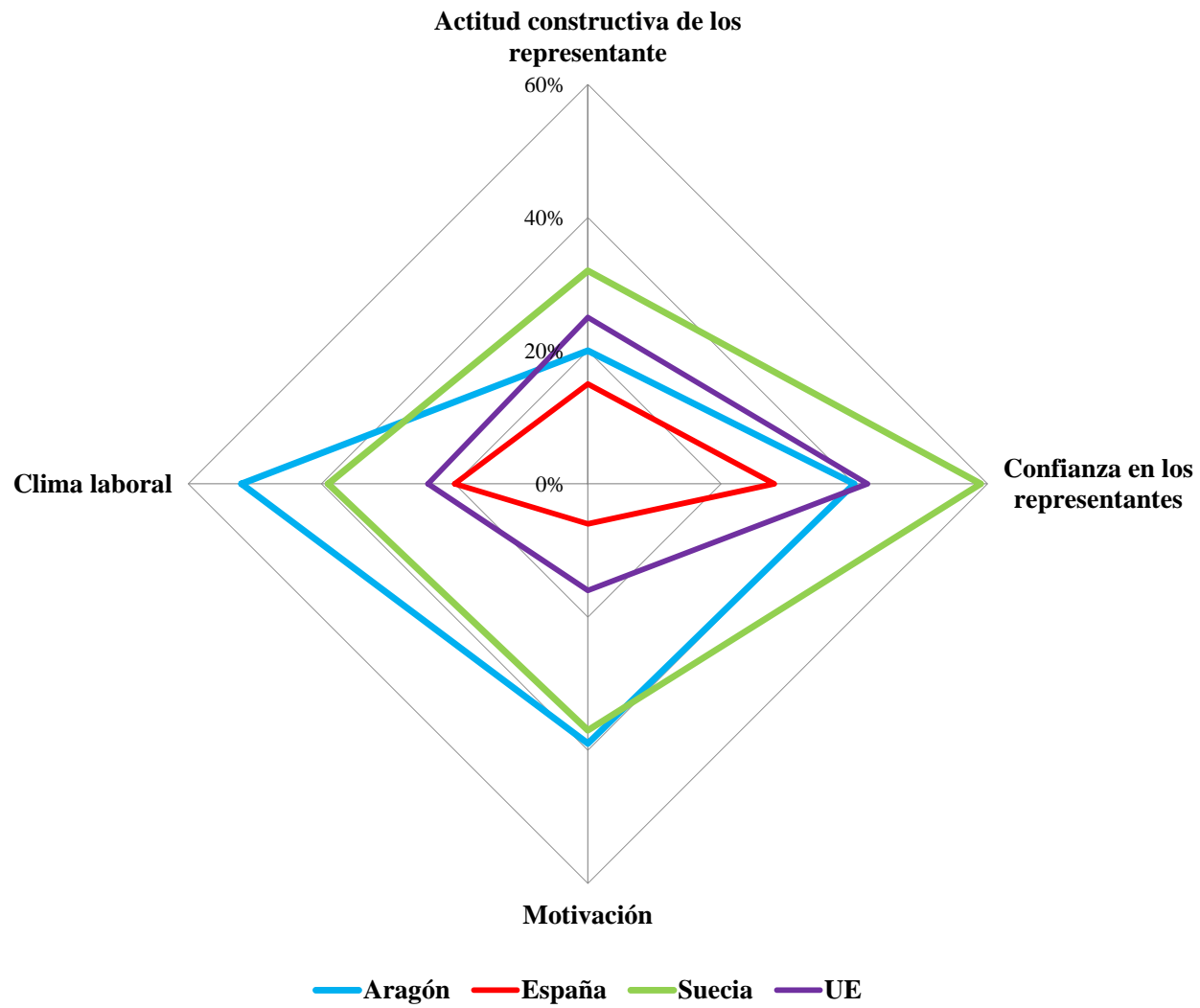
**Gráfico 7. Comunicación y relaciones**



# Recursos Humanos: Comunicación y relaciones

- El **gráfico 7** muestra los porcentajes de empresas que responden a determinadas pautas en la **forma de comunicarse y relacionarse** con los trabajadores.
- Concretamente porcentaje de empresas que utilizan con frecuencia la comunicación directa dirección-trabajador; la comunicación directa dirección-conjunto de todos los trabajadores; la comunicación a través de redes sociales. Se añade el porcentaje de empresas que utilizan las sugerencias para la comunicación del trabajador, y empresas con convenio propio (entendiendo el convenio como un cauce de diálogo social)
- El porcentaje de empresas que tienen establecidos esos cauces de comunicación y diálogo entre la dirección y los trabajadores es más alto en Suecia que en España; las empresas aragonesas que responden al cuestionario se parecen más a las suecas que a las españolas

**Gráfico 8. Confianza y clima laboral**





# Confianza y clima laboral

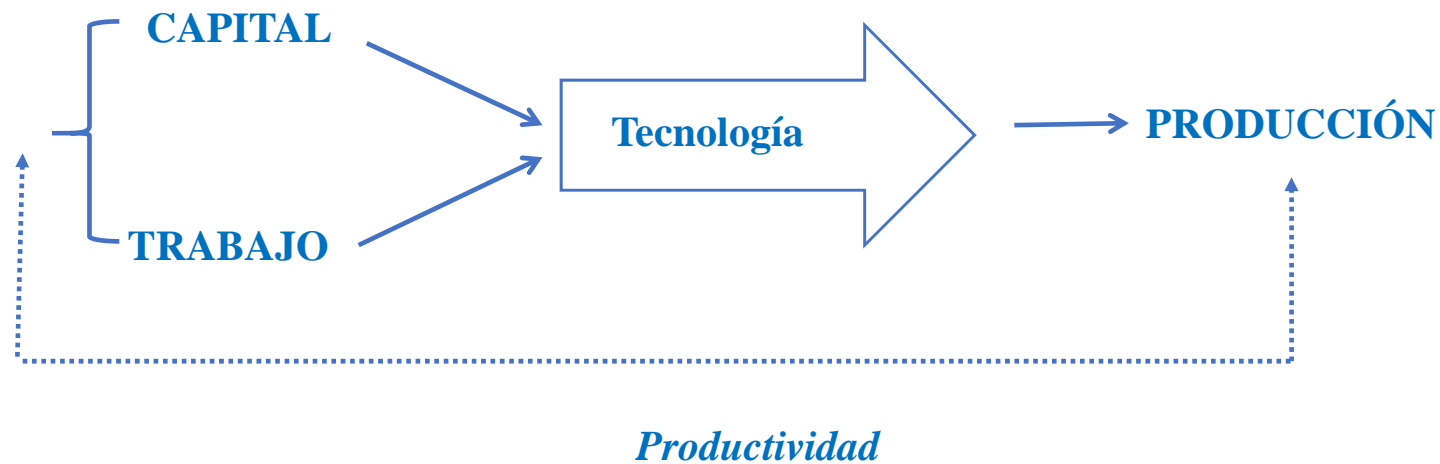
- El **gráfico 8** muestra el porcentaje de empresas que responden al perfil de empresas que se desenvuelven en un ambiente general de confianza mutua entre la dirección y los trabajadores (a través de sus representantes), que consideran a los trabajadores muy motivados y que consideran que el clima laboral es constructivo
- El porcentaje de empresas que responden al perfil de confianza mutua, alta motivación de los trabajadores y buen clima laboral es sensiblemente mayor en Suecia que en España; de nuevo las empresas aragonesas en la muestra se parecen más a las suecas que a las españolas

# Conclusión

- Importante brecha de productividad de la economía española; reto del programa *Next Generation EU*
- La investigación académica ha demostrado que para que la digitalización/capital TIC, contribuya a mejorar la productividad debe acompañarse por formas de organización del trabajo, gestión de las personas y cauces de participación de los trabajadores con: puestos de trabajo enriquecidos y autónomos; equipos de trabajo con autonomía y rotación de miembros entre tareas; con personas formadas en conocimientos que responden a necesidades específicas de las empresas; mecanismos de participación y diálogo con los trabajadores que conducen a la confianza mutua y a la congruencia de objetivos. Todo ello marca el nivel de CAPITAL ORGANIZACIONAL que requiere la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones para mejorar la productividad
- La encuesta ECS 2019 pone en evidencia déficits importantes de capital organizacional de las empresas españolas en comparación con la dotación de las empresas de países frontera en cuanto a niveles de productividad y en cuanto a niveles de capital organizacional que responden los que demanda el mejor aprovechamiento de las TIC y similares (Suecia). Aragón compara bien con Suecia pero la muestra no asegura representatividad
- Corregir los déficits de capital organizacional y de capital humano (bien diagnosticados por otros estudios) parece prioritario en el trabajo colectivo que tiene por delante la sociedad española para cerrar la convergencia en productividad con los países frontera de la UE

# Anexo I: Productividad y capital Organizacional

PRODUCTIVIDAD: RELACIÓN ENTRE PRODUCCIÓN Y RECURSOS UTILIZADOS  
DETERMINADA POR LA TECNOLOGÍA Y LA CALIDAD DE LOS RECURSOS



# Revisión productividad y determinantes

PRODUCTIVIDAD: RELACIÓN ENTRE PRODUCCIÓN Y RECURSOS UTILIZADOS, DETERMINADA POR LA CALIDAD DE LOS RECURSOS, LA TECNOLOGÍA, LA ORGANIZACIÓN Y LAS COMPLEMENTARIEDADES ENTRE TODO ELLO



**Capital Organizacional:** La contribución de la dirección y organización de la empresa al crecimiento de la productividad

# Capital organizacional; primera versión (Prescott y Visscher, 1980)

- El capital humano de los trabajadores de la empresa (conocimientos, habilidades, motivación)
- Lo que la empresa conoce sobre las habilidades de sus trabajadores, lo que le permite elegir a las mejores personas para ocupar los puestos de trabajo, y lo que aprende evaluando el desempeño
- Lo que la empresa aprende sobre sus empleados que le permite mejorar el emparejamiento entre trabajadores de un mismo equipo, reforzando la complementariedad entre ellos (mayor diferencia entre output colectivo y suma de outputs individuales)

# Recursos de la empresa

- **Capital humano:** Conocimientos, habilidades, competencias que las empresas pueden utilizar de forma productiva; se distingue entre específico y general
- **Capital organizacional:** Capacidad de la empresa para disponer de los recursos que necesita para producir, y para saber “organizarlos” de forma eficiente y efectiva en atender las demandas del mercado. La organización implica, definición de puestos de trabajo (tareas y autonomía) y relaciones entre ellos, mecanismos de coordinación de tareas y actividades, y sistemas de motivación de los trabajadores
- **Capital tecnológico:** Conocimiento y capacidades incorporados en las máquinas y equipos, en particular en hardware y software de las tecnologías de la información y la comunicaciones (Robótica, IA)

# Tipos de Organización

- Empresa **Tradicional** (Taylorismo): Orientación al producto, centralización y control, existe una forma óptima de realizar al trabajo que les corresponde decidir a los técnicos
- Empresa **Moderna** (TQM): Orientación al cliente, mejora continua, equipos autónomos de trabajo
- Empresa **Avanzada** (?): Co-producción con clientes; innovación continua; equipos de trabajo multifuncionales y que cruzan las fronteras de la empresa

# Cambio organizacional

- La evolución en las formas de organización (naturaleza y componentes del capital organizacional) ha estado determinada por el progreso tecnológico (Robótica, reduce costes de cambio; IA, amplifica la capacidad intelectual de las personas), y por la capacidad de las personas (capital humano) para saber aprovecharlo en mejorar la eficiencia y efectividad de los bienes y servicios producidos



# Capital Organizacional complementario al Capital TIC; Empresa Moderna

- Diseño de los **puestos de trabajo** que permitan una reasignación más flexible del trabajo dentro de la empresas, como la creación de equipos multifuncionales, rotación de tareas y compartir puestos
- **Voz de los trabajadores:** Delegar poder de decisión a los trabajadores directos en la forma de realizar las tareas, diseño de procesos y autonomía para estructurar su trabajo
- **Formación de los trabajadores:** sobre todo en capital humano específico para la empresa, lo cual, debido a la imposibilidad de apropiación del capital humano por la empresa, requiere crear un ambiente de trabajo de confianza y compromiso mutuo (diálogo, transparencia)

Anexo II: European Company Survey 2019:  
Workplace practices unlocking employee potential,  
European Company Survey 2019 series, Publications  
Office of the European Union, Luxembourg

**Table 11: Profiles of the four groups of establishments (%)**

	High investment, high involvement	Selective investment, moderate involvement	Moderate investment, irregular involvement	Low investment, low involvement	EU27
<b>Group size</b>	20	33	27	21	100
<b>Collaboration and outsourcing</b>					
Collaborates with other establishments	30	21	19	13	21
Outsources activities	5	2	10	4	5
No collaboration or outsourcing	65	77	71	83	74
<b>Job complexity and autonomy</b>					
High complexity and autonomy	20	3	3	2	6
Selective complexity and autonomy	68	74	46	32	57
Command and control	12	23	51	66	37
<b>Proportion of employees with a fixed-term contract</b>					
None	53	38	51	46	46
Up to 20%	32	34	31	28	32
More than 20%	15	27	17	26	22
<b>Proportion of employees working part-time</b>					
None	32	6	55	19	27
Less than 20%	46	43	42	45	44
20% or more	22	51	3	36	29
<b>Workplace behaviour and motivational levers</b>					
High expectations and investment	77	26	19	0	29
Moderate expectations and investment	20	57	50	23	41
Low expectations and investment	0	4	7	50	14
High expectations, low investment	2	13	24	27	17
<b>Variable pay</b>					
Comprehensive	30	5	21	1	13
Selective	51	61	59	45	55
No variable pay	18	35	20	54	32
<b>Training and skills development</b>					
Comprehensive	32	3	5	0	9
Selective	64	78	51	18	56
Limited	3	19	45	82	36

	High investment, high involvement	Selective investment, moderate involvement	Moderate investment, irregular involvement	Low investment, low involvement	EU27
<b>Direct employee participation</b>					
Regular, high influence	87	26	17	0	31
Irregular, moderate influence	6	41	61	30	37
Meeting-oriented, limited influence	6	31	12	21	19
Few tools, little influence	0	2	10	48	13
<b>Representative organisations of establishment and employees</b>					
Neither are organised	49	51	63	66	57
Only employees are organised	15	7	27	9	15
Only employer is organised	15	22	6	18	15
Both are organised	20	21	3	7	13

Source: ECS 2019 management questionnaire

Anexo III: Resultados comparados de la encuesta  
“Workplace practices unlocking employee potential”

Aragón, España, Suecia y Unión Europea

VARIABLES		ARAGÓN		ESPAÑA		SUECIA		UE28	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Q3 Cada empresa utiliza distintos enfoques para gestionar la forma en la que sus empleados desempeñan sus tareas. De las siguientes dos afirmaciones, ¿cuál describe mejor el enfoque general que utiliza la empresa en cuanto a dicha gestión?	<i>Los gerentes controlan si los empleados desempeñan las tareas asignadas</i>	4	17%	446	30%	72	7%	6360	29%
	<i>Los gerentes crean un entorno en el que los empleados tienen independencia para desempeñar sus tareas</i>	20	83%	1017	70%	1004	93%	15318	71%
	<i>Total</i>	24	100%	1463	100%	1076	100%	21678	100%
	<b>Autonomía general</b>	<b>Opción 2</b>		<b>83%</b>		<b>70%</b>		<b>93%</b>	
Q4 Un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas con la responsabilidad común de cumplir las tareas asignadas. Los miembros del equipo pueden ser de la misma unidad o de distintas unidades de la empresa. ¿Algún equipo de la empresa encaja en esta definición?	<i>Sí</i>	24	100%	1205	82%	863	80%	16058	74%
	<i>No</i>	0	0%	262	18%	217	20%	5753	26%
	<i>Total</i>	24	100%	1467	100%	1080	100%	21811	100%
Q5 En cuanto a los empleados que trabajan en equipo, ¿trabaja la mayoría de ellos en un solo equipo o desempeña sus funciones en más de uno?	<i>La mayoría de ellos trabaja en un solo equipo</i>	6	25%	751	62%	507	59%	10368	65%
	<i>La mayoría de ellos trabaja en más de un equipo</i>	18	75%	452	38%	353	41%	5665	35%
	<i>Total</i>	24	100%	1203	100%	860	100%	16033	100%
Q6 Piense en las tareas que deben desempeñar estos equipos. Normalmente, ¿quién decide cómo se distribuyen las tareas en el equipo?	<i>Los propios miembros del equipo lo deciden entre ellos</i>	12	50%	206	17%	354	41%	3211	20%
	<i>Las tareas las distribuye un superior o gerente</i>	12	50%	998	83%	504	59%	12802	80%
	<i>Total</i>	24	100%	1204	100%	858	100%	16013	100%
<b>Autonomía en los equipos</b>	<b>Opción 1</b>		<b>50%</b>		<b>17%</b>		<b>41%</b>		<b>20%</b>
Q7 ¿Cuántos empleados deben afrontar regularmente la resolución de problemas no anticipados?	<i>Ninguno</i>	0	0%	69	5%	28	3%	1584	7%
	<i>Menos del 20%</i>	6	25%	665	46%	166	16%	7852	37%
	<i>Del 20% al 49%</i>	6	25%	283	20%	196	18%	4819	23%
	<i>Del 50% al 59%</i>	1	4%	152	11%	185	17%	2783	13%
	<i>Del 60% al 79%</i>	5	21%	110	8%	167	16%	1775	8%
	<i>Del 80% al 99%</i>	1	4%	61	4%	133	12%	1012	5%
	<i>Todos</i>	5	21%	96	7%	195	18%	1410	7%
	<i>Total</i>	24	100%	1436	100%	1070	100%	21235	100%
<b>Resolución de problemas complejos</b>	<b>60%+</b>		<b>46%</b>		<b>19%</b>		<b>46%</b>		<b>20%</b>

VARIABLES	ARAGÓN		ESPAÑA		SUECIA		UE28		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Q8 ¿Cuántos empleados de la empresa tienen competencias delegadas para organizar su horario de trabajo y programar las tareas a realizar de forma autónoma?	<i>Ninguno</i>	1	4%	182	13%	57	5%	1802	8%
	<i>Menos del 20%</i>	8	33%	697	49%	179	17%	6749	32%
	<i>Del 20% al 49%</i>	5	21%	215	15%	138	13%	4312	20%
	<i>Del 50% al 59%</i>	3	13%	111	8%	158	15%	2765	13%
	<b><i>Del 60% al 79%</i></b>	<b>2</b>	<b>8%</b>	<b>84</b>	<b>6%</b>	<b>193</b>	<b>18%</b>	<b>2219</b>	<b>10%</b>
	<b><i>Del 80% al 99%</i></b>	<b>1</b>	<b>4%</b>	<b>58</b>	<b>4%</b>	<b>175</b>	<b>16%</b>	<b>1606</b>	<b>8%</b>
	<b><i>Todos</i></b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>89</b>	<b>6%</b>	<b>171</b>	<b>16%</b>	<b>1952</b>	<b>9%</b>
<i>Total</i>	24	100%	1436	100%	1071	100%	21405	100%	
<b><i>Autonomía en el puesto de trabajo</i></b>	<b>60%+</b>			<b>16%</b>		<b>50%</b>		<b>27%</b>	
Q9 ¿Cuántos empleados de la empresa tienen el trabajo programado por máquinas u ordenadores?	<i>Ninguno</i>	11	46%	771	54%	613	57%	9118	43%
	<i>Menos del 20%</i>	3	13%	268	19%	224	21%	4207	20%
	<i>Del 20% al 49%</i>	4	17%	123	9%	75	7%	2398	11%
	<i>Del 50% al 59%</i>	1	4%	102	7%	54	5%	1977	9%
	<i>Del 60% al 79%</i>	3	13%	76	5%	43	4%	1575	7%
	<i>Del 80% al 99%</i>	1	4%	58	4%	28	3%	1057	5%
	<i>Todos</i>	1	4%	32	2%	34	3%	982	5%
<i>Total</i>	24	100%	1430	100%	1071	100%	21314	100%	
Q10 ¿Cuántos empleados de la empresa utilizan ordenadores personales o portátiles para desempeñar sus tareas diarias?	<i>Ninguno</i>	0	0%	76	5%	46	4%	1475	7%
	<i>Menos del 20%</i>	2	8%	356	24%	156	14%	5042	23%
	<i>Del 20% al 49%</i>	8	33%	338	23%	129	12%	4575	21%
	<i>Del 50% al 59%</i>	1	4%	135	9%	84	8%	2441	11%
	<b><i>Del 60% al 79%</i></b>	<b>3</b>	<b>13%</b>	<b>103</b>	<b>7%</b>	<b>99</b>	<b>9%</b>	<b>1686</b>	<b>8%</b>
	<b><i>Del 80% al 99%</i></b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>137</b>	<b>9%</b>	<b>149</b>	<b>14%</b>	<b>2080</b>	<b>10%</b>
	<b><i>Todos</i></b>	<b>10</b>	<b>42%</b>	<b>330</b>	<b>22%</b>	<b>417</b>	<b>39%</b>	<b>4536</b>	<b>21%</b>
<i>Total</i>	24	100%	1475	100%	1080	100%	21835	100%	
<b><i>Uso regular de ordenadores en el puesto de trabajo</i></b>	<b>60%+</b>			<b>38%</b>		<b>62%</b>		<b>39%</b>	
Q11 Cuando se va a contratar ¿con qué frecuencia el proceso de selección comienza internamente entre sus propios empleados?	<b><i>Siempre</i></b>	<b>6</b>	<b>25%</b>	<b>223</b>	<b>15%</b>	<b>468</b>	<b>43%</b>	<b>7623</b>	<b>35%</b>
	<b><i>Casi siempre</i></b>	<b>6</b>	<b>25%</b>	<b>363</b>	<b>25%</b>	<b>322</b>	<b>30%</b>	<b>6653</b>	<b>31%</b>
	<i>A veces</i>	8	33%	437	30%	141	13%	3642	17%
	<i>En raras ocasiones</i>	2	8%	261	18%	86	8%	2223	10%
	<i>Nunca</i>	2	8%	181	12%	60	6%	1576	7%
	<i>Total</i>	24	100%	1465	100%	1077	100%	21717	100%
<b><i>Contratación: Prioridad a los propios empleados</i></b>	<b><i>Siempre + Casi siempre</i></b>		<b>50%</b>		<b>40%</b>		<b>73%</b>	<b>66%</b>	

VARIABLES	ARAGÓN		ESPAÑA		SUECIA		UE28		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Q12 Para recibir una valoración positiva, ¿en qué medida es importante que los empleados de la empresa demuestren el comportamiento siguiente?									
Una personalidad apropiada para la empresa	<i>Nada importante</i>	0	0%	449	31%	95	9%	5119	24%
	<i>Poco importante</i>	0	0%	317	22%	135	13%	4240	19%
	<i>Bastante importante</i>	6	25%	337	23%	314	29%	5259	24%
	<b><i>Muy importante</i></b>	<b>18</b>	<b>75%</b>	<b>365</b>	<b>25%</b>	<b>535</b>	<b>50%</b>	<b>7141</b>	<b>33%</b>
	<i>Total</i>	24	100%	1468	100%	1079	100%	21759	100%
<b><i>Criterio: Personalidad</i></b>	<b><i>Muy importante</i></b>		<b>75%</b>		<b>25%</b>		<b>50%</b>		<b>33%</b>
Las cualificaciones educativas y vocacionales requeridas	<i>Nada importante</i>	0	0%	392	27%	399	37%	6304	29%
	<i>Poco importante</i>	7	29%	436	30%	291	27%	5713	26%
	<i>Bastante importante</i>	12	50%	328	22%	167	15%	4711	22%
	<b><i>Muy importante</i></b>	<b>5</b>	<b>21%</b>	<b>312</b>	<b>21%</b>	<b>222</b>	<b>21%</b>	<b>5035</b>	<b>23%</b>
	<i>Total</i>	24	100%	1468	100%	1079	100%	21763	100%
La experiencia profesional en puestos similares	<i>Nada importante</i>	1	4%	186	13%	165	15%	2418	11%
	<i>Poco importante</i>	3	13%	279	19%	290	27%	4843	22%
	<i>Bastante importante</i>	16	67%	427	29%	392	36%	7178	33%
	<b><i>Muy importante</i></b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>577</b>	<b>39%</b>	<b>232</b>	<b>22%</b>	<b>7322</b>	<b>34%</b>
	<i>Total</i>	24	100%	1469	100%	1079	100%	21761	100%
Las competencias necesarias para desempeñar el trabajo	<i>Nada importante</i>	0	0%	344	23%	356	33%	5251	24%
	<i>Poco importante</i>	2	8%	382	26%	323	30%	5182	24%
	<i>Bastante importante</i>	8	33%	379	26%	238	22%	5589	26%
	<b><i>Muy importante</i></b>	<b>14</b>	<b>58%</b>	<b>363</b>	<b>25%</b>	<b>162</b>	<b>15%</b>	<b>5747</b>	<b>26%</b>
	<i>Total</i>	24	100%	1468	100%	1079	100%	21769	100%
<b><i>Criterio: Formación, experiencia y competencias</i></b>	<b><i>"Muy importante", media 3 ítems</i></b>		<b>32%</b>		<b>28%</b>		<b>19%</b>		<b>28%</b>
Q13 ¿Cuántos empleados de la empresa tienen un contrato indefinido?	<i>Ninguno</i>	1	4%	2	0%	7	1%	655	3%
	<i>Menos del 20%</i>	0	0%	46	3%	26	2%	796	4%
	<i>Del 20% al 49%</i>	1	4%	69	5%	15	1%	629	3%
	<i>Del 50% al 59%</i>	1	4%	127	9%	38	4%	833	4%
	<i>Del 60% al 79%</i>	3	13%	280	19%	101	9%	2034	9%
	<b><i>Del 80% al 99%</i></b>	<b>15</b>	<b>63%</b>	<b>642</b>	<b>44%</b>	<b>438</b>	<b>41%</b>	<b>7398</b>	<b>34%</b>
	<b><i>Todos</i></b>	<b>3</b>	<b>13%</b>	<b>291</b>	<b>20%</b>	<b>452</b>	<b>42%</b>	<b>9328</b>	<b>43%</b>
<i>Total</i>	24	100%	1457	100%	1077	100%	21673	100%	
<b><i>Flexibilidad externa (temporal)</i></b>	<b><i>80%+</i></b>		<b>76%</b>		<b>64%</b>		<b>83%</b>		<b>77%</b>
	<b><i>100%-(80%+)</i></b>		<b>24%</b>		<b>36%</b>		<b>17%</b>		<b>23%</b>



VARIABLES	ARAGÓN		ESPAÑA		SUECIA		UE28			
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Q14 ¿Cuántos empleados de la empresa trabajan a jornada parcial?	<i>Ninguno</i>	<b>3</b>	<b>13%</b>	<b>388</b>	<b>27%</b>	<b>198</b>	<b>19%</b>	<b>5993</b>	<b>28%</b>	
	<i>Menos del 20%</i>	<b>14</b>	<b>58%</b>	<b>830</b>	<b>57%</b>	<b>566</b>	<b>53%</b>	<b>10392</b>	<b>48%</b>	
	<i>Del 20% al 49%</i>	3	13%	96	7%	117	11%	2362	11%	
	<i>Del 50% al 59%</i>	2	8%	37	3%	68	6%	983	5%	
	<i>Del 60% al 79%</i>	1	4%	42	3%	54	5%	732	3%	
	<i>Del 80% al 99%</i>	1	4%	42	3%	52	5%	655	3%	
	<i>Todos</i>	0	0%	11	1%	15	1%	369	2%	
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>1446</b>	<b>100%</b>	<b>1070</b>	<b>100%</b>	<b>21486</b>	<b>100%</b>	
<b>Flexibilidad externa (parcial)</b>	<b>20%-</b>	<b>71%</b>	<b>84%</b>	<b>72%</b>	<b>76%</b>	<b>100%-(20%-)</b>	<b>29%</b>	<b>16%</b>	<b>28%</b>	<b>24%</b>
Q15 Para recibir una valoración positiva, ¿en qué medida es importante que los empleados de la empresa demuestren el comportamiento siguiente?										
Ayudar a sus compañeros sin que se lo pidan	<b>Muy importante</b>	<b>14</b>	<b>58%</b>	<b>766</b>	<b>52%</b>	<b>858</b>	<b>80%</b>	<b>11289</b>	<b>52%</b>	
	<i>Bastante importante</i>	10	42%	631	43%	211	20%	8962	41%	
	<i>Poco importante</i>	0	0%	59	4%	9	1%	1258	6%	
	<i>Nada importante</i>	0	0%	12	1%	1	0%	210	1%	
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>1468</b>	<b>100%</b>	<b>1079</b>	<b>100%</b>	<b>21719</b>	<b>100%</b>	
Hacer horas extras si el trabajo lo requiere	<b>Muy importante</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>192</b>	<b>13%</b>	<b>302</b>	<b>28%</b>	<b>5091</b>	<b>23%</b>	
	<i>Bastante importante</i>	13	54%	681	47%	606	56%	10846	50%	
	<i>Poco importante</i>	6	25%	424	29%	149	14%	4492	21%	
	<i>Nada importante</i>	1	4%	161	11%	23	2%	1276	6%	
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>1458</b>	<b>100%</b>	<b>1080</b>	<b>100%</b>	<b>21705</b>	<b>100%</b>	
Sugerir métodos que mejoren la forma de hacer las cosas en la empresa	<b>Muy importante</b>	<b>18</b>	<b>75%</b>	<b>721</b>	<b>49%</b>	<b>700</b>	<b>65%</b>	<b>9640</b>	<b>44%</b>	
	<i>Bastante importante</i>	6	25%	653	44%	348	32%	9906	46%	
	<i>Poco importante</i>	0	0%	74	5%	27	3%	1896	9%	
	<i>Nada importante</i>	0	0%	20	1%	3	0%	288	1%	
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>1468</b>	<b>100%</b>	<b>1078</b>	<b>100%</b>	<b>21730</b>	<b>100%</b>	
<b>Flexibilidad interna (disponibilidad)</b>	<b>"Muy importante", media 3 ítems</b>		<b>50%</b>	<b>38%</b>	<b>58%</b>	<b>40%</b>				
Q16 ¿Con qué frecuencia se utilizan en la empresa las prácticas siguientes para motivar y conservar a los empleados?										
Ofrecer compensaciones económicas	<b>Con mucha frecuencia</b>	<b>5</b>	<b>21%</b>	<b>79</b>	<b>5%</b>	<b>28</b>	<b>3%</b>	<b>1752</b>	<b>8%</b>	
	<i>Con bastante frecuencia</i>	9	38%	493	34%	169	16%	7738	36%	
	<i>Con poca frecuencia</i>	10	42%	714	49%	603	56%	10039	46%	
	<i>Nunca</i>	0	0%	181	12%	277	26%	2192	10%	
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>1467</b>	<b>100%</b>	<b>1077</b>	<b>100%</b>	<b>21721</b>	<b>100%</b>	
<b>Motivación extrínseca</b>	<b>Con mucha frecuencia</b>		<b>21%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>				

VARIABLES	ARAGÓN		ESPAÑA		SUECIA		UE28		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Comunicar una misión y visión sólidas que den sentido a nuestro trabajo	<b>Con mucha frecuencia</b>	<b>13</b>	<b>54%</b>	<b>228</b>	<b>16%</b>	<b>372</b>	<b>34%</b>	<b>3978</b>	<b>18%</b>
	Con bastante frecuencia	6	25%	743	51%	577	53%	10040	46%
	Con poca frecuencia	4	17%	439	30%	126	12%	6669	31%
	Nunca	1	4%	54	4%	4	0%	986	5%
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>1464</b>	<b>100%</b>	<b>1079</b>	<b>100%</b>	<b>21673</b>	<b>100%</b>
Hacer interesante y estimulante el trabajo	<b>Con mucha frecuencia</b>	<b>8</b>	<b>33%</b>	<b>206</b>	<b>14%</b>	<b>349</b>	<b>32%</b>	<b>3330</b>	<b>15%</b>
	Con bastante frecuencia	13	54%	717	49%	625	58%	10931	50%
	Con poca frecuencia	3	13%	496	34%	99	9%	6666	31%
	Nunca	0	0%	44	3%	6	1%	744	3%
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>1463</b>	<b>100%</b>	<b>1079</b>	<b>100%</b>	<b>21671</b>	<b>100%</b>
Proporcionar oportunidades de formación y desarrollo	<b>Con mucha frecuencia</b>	<b>10</b>	<b>42%</b>	<b>293</b>	<b>20%</b>	<b>232</b>	<b>22%</b>	<b>4059</b>	<b>19%</b>
	Con bastante frecuencia	11	46%	755	52%	579	54%	10067	46%
	Con poca frecuencia	3	13%	393	27%	255	24%	6986	32%
	Nunca	0	0%	25	2%	12	1%	629	3%
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>1466</b>	<b>100%</b>	<b>1078</b>	<b>100%</b>	<b>21741</b>	<b>100%</b>
<b>Motivación intrínseca</b>	<b>"Con mucha frecuencia", media 3 ítems</b>		<b>43%</b>	<b>17%</b>	<b>29%</b>	<b>17%</b>			
Q17 Como política general, ¿cuántos empleados de la empresa reciben el siguiente tipo de remuneración variable?									
Remuneración por resultados, por ejemplo, a destajo, contraprestaciones, corretajes o comisiones	Ninguno	10	44%	533	37%	730	68%	9728	46%
	Menos del 20%	7	30%	419	29%	141	13%	3946	19%
	Del 20% al 49%	0	0%	151	11%	42	4%	1676	8%
	Del 50% al 59%	2	9%	87	6%	32	3%	1223	6%
	Del 60% al 79%	1	4%	68	5%	25	2%	1179	6%
	Del 80% al 99%	1	4%	85	6%	31	3%	1273	6%
	Todos	2	9%	86	6%	73	7%	2237	11%
	<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>1429</b>	<b>100%</b>	<b>1074</b>	<b>100%</b>	<b>21262</b>	<b>100%</b>
Remuneración adicional variable ligada al desempeño individual tras la valoración de la gerencia	Ninguno	5	22%	559	40%	744	70%	8755	42%
	Menos del 20%	7	30%	462	33%	159	15%	4750	23%
	Del 20% al 49%	0	0%	129	9%	46	4%	1939	9%
	Del 50% al 59%	3	13%	68	5%	22	2%	1191	6%
	Del 60% al 79%	5	22%	58	4%	20	2%	1052	5%
	<b>Del 80% al 99%</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>	<b>55</b>	<b>4%</b>	<b>18</b>	<b>2%</b>	<b>1142</b>	<b>5%</b>
	<b>Todos</b>	<b>2</b>	<b>9%</b>	<b>76</b>	<b>5%</b>	<b>49</b>	<b>5%</b>	<b>2157</b>	<b>10%</b>
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>1407</b>	<b>100%</b>	<b>1058</b>	<b>100%</b>	<b>20986</b>	<b>100%</b>	
<b>Retribución variable individuo (80%+)</b>	<b>80 %+</b>		<b>13%</b>		<b>9%</b>		<b>7%</b>	<b>15%</b>	

VARIABLES	ARAGÓN		ESPAÑA		SUECIA		UE28		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Remuneración adicional variable ligada al desempeño del equipo, grupo de trabajo o departamento	<i>Ninguno</i>	5	22%	685	49%	811	76%	11537	55%
	<i>Menos del 20%</i>	5	22%	387	28%	97	9%	4021	19%
	<i>Del 20% al 49%</i>	1	4%	107	8%	35	3%	1355	6%
	<i>Del 50% al 59%</i>	4	17%	59	4%	22	2%	892	4%
	<i>Del 60% al 79%</i>	4	17%	44	3%	24	2%	710	3%
	<b><i>Del 80% al 99%</i></b>	<b>2</b>	<b>9%</b>	<b>55</b>	<b>4%</b>	<b>19</b>	<b>2%</b>	<b>811</b>	<b>4%</b>
	<b><i>Todos</i></b>	<b>2</b>	<b>9%</b>	<b>61</b>	<b>4%</b>	<b>54</b>	<b>5%</b>	<b>1567</b>	<b>8%</b>
<b><i>Total</i></b>	23	100%	1398	100%	1062	100%	20893	100%	
<b>Retribución variable equipo (80%+)</b>	<b>80 %+</b>	<b>18%</b>		<b>8%</b>		<b>7%</b>		<b>12%</b>	
Remuneración adicional variable ligada a los resultados de la empresa o centro de trabajo (sistema de reparto de beneficios)	<i>Ninguno</i>	7	29%	728	53%	720	68%	11969	58%
	<i>Menos del 20%</i>	9	38%	330	24%	114	11%	3398	16%
	<i>Del 20% al 49%</i>	0	0%	76	6%	20	2%	811	4%
	<i>Del 50% al 59%</i>	1	4%	41	3%	11	1%	527	3%
	<i>Del 60% al 79%</i>	2	8%	40	3%	24	2%	483	2%
	<b><i>Del 80% al 99%</i></b>	<b>2</b>	<b>8%</b>	<b>64</b>	<b>5%</b>	<b>32</b>	<b>3%</b>	<b>929</b>	<b>4%</b>
	<b><i>Todos</i></b>	<b>3</b>	<b>13%</b>	<b>99</b>	<b>7%</b>	<b>131</b>	<b>12%</b>	<b>2649</b>	<b>13%</b>
<b><i>Total</i></b>	24	100%	1378	100%	1052	100%	20766	100%	
<b>Retribución variable empresa</b>	<b>80%+</b>	<b>21%</b>		<b>12%</b>		<b>15%</b>		<b>17%</b>	
Q18 ¿Cuántos empleados de la empresa ocupan puestos que requieren formación continua?	<i>Ninguno</i>	1	4%	120	8%	53	5%	2724	13%
	<i>Menos del 20%</i>	4	17%	496	34%	234	22%	7240	34%
	<i>Del 20% al 49%</i>	4	17%	245	17%	185	17%	4095	19%
	<i>Del 50% al 59%</i>	1	4%	184	13%	159	15%	2468	11%
	<b><i>Del 60% al 79%</i></b>	<b>2</b>	<b>8%</b>	<b>154</b>	<b>11%</b>	<b>132</b>	<b>12%</b>	<b>1876</b>	<b>9%</b>
	<b><i>Del 80% al 99%</i></b>	<b>7</b>	<b>29%</b>	<b>116</b>	<b>8%</b>	<b>110</b>	<b>10%</b>	<b>1335</b>	<b>6%</b>
	<b><i>Todos</i></b>	<b>5</b>	<b>21%</b>	<b>136</b>	<b>9%</b>	<b>202</b>	<b>19%</b>	<b>1836</b>	<b>9%</b>
<b><i>Total</i></b>	24	100%	1451	100%	1075	100%	21574	100%	
<b><i>Puestos de trabajo que requieren formación continua</i></b>	<b>60%+</b>	<b>58%</b>		<b>28%</b>		<b>41%</b>		<b>24%</b>	
Q19 Como política general, ¿cuántos empleados de la empresa participan en sesiones de formación en las instalaciones de la empresa o en otros lugares en su horario laboral remunerado?	<i>Ninguno</i>	0	0%	61	4%	29	3%	2140	10%
	<i>Menos del 20%</i>	1	4%	243	17%	106	10%	4895	23%
	<i>Del 20% al 49%</i>	2	9%	295	20%	137	13%	4069	19%
	<i>Del 50% al 59%</i>	2	9%	219	15%	131	12%	2980	14%
	<i>Del 60% al 79%</i>	2	9%	225	15%	135	13%	2518	12%
	<b><i>Del 80% al 99%</i></b>	<b>10</b>	<b>44%</b>	<b>208</b>	<b>14%</b>	<b>196</b>	<b>18%</b>	<b>2212</b>	<b>10%</b>
	<b><i>Todos</i></b>	<b>6</b>	<b>26%</b>	<b>211</b>	<b>14%</b>	<b>344</b>	<b>32%</b>	<b>2846</b>	<b>13%</b>
<b><i>Total</i></b>	23	100%	1462	100%	1078	100%	21660	100%	
<b>Flexibilidad interna (formación)</b>	<b>80% +</b>	<b>70%</b>		<b>28%</b>		<b>50%</b>		<b>23%</b>	

VARIABLES	ARAGÓN		ESPAÑA		SUECIA		UE28		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Q20 ¿El convenio colectivo salarial se negocia al nivel de empresa?	<i>Sí</i>	<b>5</b>	<b>22%</b>	<b>316</b>	<b>23%</b>	<b>492</b>	<b>46%</b>	<b>4897</b>	<b>23%</b>
	<i>No</i>	18	78%	1080	77%	570	54%	16223	77%
	<i>Total</i>	23	100%	1396	100%	1062	100%	21120	100%
<b>Convenio empresa</b>	<i>Sí</i>		<b>22%</b>		<b>23%</b>		<b>46%</b>		<b>23%</b>
Q21 ¿Cómo describiría la actitud general de los representantes de los empleados de la empresa?	<i>Muy constructiva</i>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>113</b>	<b>15%</b>	<b>210</b>	<b>32%</b>	<b>2044</b>	<b>25%</b>
	<i>Bastante constructiva</i>	2	40%	391	54%	358	54%	4621	57%
	<i>Poco constructiva</i>	1	20%	194	27%	69	10%	1296	16%
	<i>Nada constructiva</i>	1	20%	32	4%	21	3%	205	3%
	<i>Total</i>	5	100%	730	100%	658	100%	8166	100%
<b>Actitud constructiva de los representantes</b>	<i>Muy constructiva</i>		<b>20%</b>		<b>15%</b>		<b>32%</b>		<b>25%</b>
Q22 En su opinión, ¿en qué medida confía la gerencia de la empresa en los representantes de los empleados?	<i>Confía mucho</i>	<b>2</b>	<b>40%</b>	<b>205</b>	<b>28%</b>	<b>388</b>	<b>59%</b>	<b>3412</b>	<b>42%</b>
	<i>Confía moderadamente</i>	2	40%	389	54%	225	34%	3772	46%
	<i>Confía poco</i>	0	0%	98	14%	32	5%	781	10%
	<i>No confía nada</i>	1	20%	32	4%	10	2%	167	2%
	<i>Total</i>	5	100%	724	100%	655	100%	8132	100%
<b>Confianza en los representantes</b>	<i>Confía mucho</i>		<b>40%</b>		<b>28%</b>		<b>59%</b>		<b>42%</b>
Q23 ¿Cuáles de las prácticas siguientes se utilizan en la empresa para implicar a los empleados en la forma de organizar el trabajo?									
Reuniones entre los empleados y su superior inmediato	<i>Sí, con frecuencia</i>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>855</b>	<b>58%</b>	<b>896</b>	<b>83%</b>	<b>13501</b>	<b>62%</b>
	<i>Sí, de forma puntual</i>	0	0%	524	36%	177	16%	7154	33%
	<i>No</i>	0	0%	85	6%	7	1%	1053	5%
	<i>Total</i>	23	100%	1464	100%	1080	100%	21708	100%
<b>Comunicación personalizada regular</b>	<i>Sí, con frecuencia</i>		<b>100%</b>		<b>58%</b>		<b>83%</b>		<b>62%</b>
Reuniones abiertas a todos los empleados del centro de trabajo	<i>Sí, con frecuencia</i>	<b>8</b>	<b>35%</b>	<b>317</b>	<b>22%</b>	<b>797</b>	<b>74%</b>	<b>7925</b>	<b>37%</b>
	<i>Sí, de forma puntual</i>	11	48%	740	51%	229	21%	9453	44%
	<i>No</i>	4	17%	404	28%	53	5%	4300	20%
	<i>Total</i>	23	100%	1461	100%	1079	100%	21678	100%
<b>Reuniones abiertas</b>	<i>Sí, con frecuencia</i>		<b>35%</b>		<b>22%</b>		<b>74%</b>		<b>37%</b>
La difusión de información a través de boletines, páginas web, tabloneros de anuncios, correos electrónicos, etc.	<i>Sí, con frecuencia</i>	19	83%	567	39%	798	74%	10279	47%
	<i>Sí, de forma puntual</i>	2	9%	527	36%	201	19%	6162	28%
	<i>No</i>	2	9%	369	25%	79	7%	5223	24%
	<i>Total</i>	23	100%	1463	100%	1078	100%	21664	100%
Conversaciones con los empleados en redes sociales o paneles de debate por Internet	<i>Sí, con frecuencia</i>	<b>8</b>	<b>35%</b>	<b>144</b>	<b>10%</b>	<b>179</b>	<b>17%</b>	<b>2143</b>	<b>10%</b>
	<i>Sí, de forma puntual</i>	4	17%	191	13%	177	16%	2906	13%
	<i>No</i>	11	48%	1125	77%	722	67%	16583	77%
	<i>Total</i>	23	100%	1460	100%	1078	100%	21632	100%
<b>Comunicación en red</b>	<i>Sí, con frecuencia</i>		<b>35%</b>		<b>10%</b>		<b>17%</b>		<b>10%</b>

VARIABLES		ARAGÓN		ESPAÑA		SUECIA		UE28	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Q24 ¿Se utilizan programas de sugerencias en la empresa?	<i>Sí</i>	<b>17</b>	<b>74%</b>	<b>665</b>	<b>45%</b>	<b>632</b>	<b>59%</b>	<b>9449</b>	<b>44%</b>
	<i>No</i>	6	26%	800	55%	448	41%	12246	56%
	<i>Total</i>	23	100%	1465	100%	1080	100%	21695	100%
<b><i>Sugerencias</i></b>	<b><i>Sí</i></b>		<b>74%</b>		<b>45%</b>		<b>59%</b>		<b>44%</b>
Q25 En general, ¿en qué medida cree que están motivados los empleados de la empresa?	<b><i>Muy motivados</i></b>	<b>9</b>	<b>39%</b>	<b>87</b>	<b>6%</b>	<b>398</b>	<b>37%</b>	<b>3500</b>	<b>16%</b>
	<i>Bastante motivados</i>	14	61%	907	62%	646	60%	14323	66%
	<i>Poco motivados</i>	0	0%	438	30%	32	3%	3636	17%
	<i>Nada motivados</i>	0	0%	27	2%	3	0%	257	1%
	<i>Total</i>	23	100%	1459	100%	1079	100%	21716	100%
<b><i>Motivación</i></b>	<b><i>Muy motivados</i></b>		<b>39%</b>		<b>6%</b>		<b>37%</b>		<b>16%</b>
Q26 ¿Cómo describiría la relación entre la gerencia y los empleados de la empresa en general?	<b><i>Muy buena</i></b>	<b>12</b>	<b>52%</b>	<b>291</b>	<b>20%</b>	<b>419</b>	<b>39%</b>	<b>5311</b>	<b>24%</b>
	<i>Buena</i>	10	44%	708	48%	567	53%	12968	60%
	<i>Normal</i>	1	4%	439	30%	78	7%	3211	15%
	<i>Mala</i>	0	0%	22	2%	14	1%	218	1%
	<i>Muy mala</i>	0	0%	3	0%	0	0%	33	0%
	<i>Total</i>	23	100%	1463	100%	1078	100%	21741	100%
<b><i>Clima laboral</i></b>	<b><i>Muy buena</i></b>		<b>52%</b>		<b>20%</b>		<b>39%</b>		<b>24%</b>