

# *Relación simbiótica entre calidad del empleo y competitividad: evidencias del País Vasco*

## *Symbiotic relationship between employment quality and competitiveness: evidence from the Basque Country*

Este artículo analiza cómo la calidad del empleo contribuye a la construcción de territorios competitivos y al bienestar, especialmente, en contextos donde la innovación y la gestión del talento son clave para el éxito empresarial. A partir de una revisión de la literatura, se identifican variables extrínsecas (salario, prestaciones, entorno seguro, situación laboral) e intrínsecas (desarrollo profesional, liderazgo, diálogo social, formación, conciliación, factores psicosociales) que influyen en dicha calidad. La evidencia muestra que empresas con condiciones laborales dignas atraen y retienen talento, fomentan la innovación y logran crecimiento económico. Promover empleos de calidad no solo mejora el bienestar laboral, sino que impulsa la resiliencia y el dinamismo económico. Se concluye que las políticas públicas y estrategias empresariales deben orientarse hacia entornos laborales de calidad.

*Artikulu honek aztertzen du enpleguaren kalitateak nola lagunten duen lurralte lehiakorrak eraikitzen eta ongizatea lortzen, batez ere berrikuntza eta talentuaren kudeaketa enpresarakastarako giltzarri diren testuinguruetan. Literaturaren berrikuspen batetik abiatuta, kalitate horretan eragina duten kanpoko aldagaiak (soldatu, prestazioak, ingurune segura, laneagoera) eta berezko aldagaiak (garapen profesionala, lidergoa, elkarrizketa soziala, prestakuntza, kontziliazioa, faktore psikosozialak) identifikatzen dira. Ebidentziak erakusten du lan-baldintza duinak dituzten enpresek talentua erakartzen eta atxikitzen dutela, berrikuntza sustatzen dutela eta hazkunde ekonomikoa lortzen dutela. Kalitatezko enpleguak sustatzea, lan-ongizatea hobetzeaz gain, erresilientzia eta dinamismo ekonomikoa bultzatzentzu ditu. Ondorioztatzen da politika publikoak eta empresa-estrategiak kalitatezko lan-inguruneara bideratu behar direla.*

This article analyses how job quality contributes to the construction of competitive territories and well-being, especially in contexts where innovation and talent management are key to business success. Based on a review of the literature, it identifies extrinsic variables (salary, benefits, safe environment, work situation) and intrinsic variables (professional development, leadership, social dialogue, training, work-life balance, social and psychological factors) that influence job quality. Evidence shows that companies with decent working conditions attract and retain talent, foster innovation and achieve economic growth. Promoting quality jobs not only improves job well-being but also boosts resilience and economic dynamism. It is concluded that public policies and business strategies should be oriented towards quality working environments.

**Mercedes Oleaga**  
*Orkestra-Fundación Deusto*  
*Deusto Business School (Universidad de Deusto)*

**Susana Franco**  
*Orkestra-Fundación Deusto*  
*Deusto Business School (Universidad de Deusto)*

**Iratxe Aristegui**  
*Facultad de Ciencias Sociales y Humanas (Universidad de Deusto)*

## **Índice**

---

1. Introducción
2. Factores de la calidad del empleo
3. Calidad del empleo y competitividad
4. Análisis de relación entre la calidad del empleo y la competitividad territorial
5. Conclusiones

### Referencias bibliográficas

**Palabras clave:** calidad del empleo, competitividad empresarial y territorial, bienestar laboral.

**Keywords:** job quality, territorial and business competitiveness, labour wellbeing.

**Nº de clasificación JEL:** J8, O10

**DOI:** <https://doi.org/10.69810/ekz.1513>

**Fecha de entrada:** 02/09/2025

**Fecha de aceptación:** 10/10/2025

---

## **1. INTRODUCCIÓN**

La calidad del empleo se ha convertido en una preocupación central en las agendas políticas y empresariales, especialmente, en un contexto marcado por la fragmentación de las trayectorias laborales, el auge de nuevas formas de empleo y la creciente demanda de entornos de trabajo más justos y seguros. Este concepto no solo incide en el bienestar individual, sino que también posee implicaciones estructurales para el funcionamiento de las organizaciones y del sistema económico en su conjunto.

En este escenario, crece el interés por analizar cómo la calidad del empleo se relaciona con la competitividad empresarial. Si bien durante décadas ha predominado una visión que contraponía ambos conceptos —considerando la mejora de las condiciones laborales como un coste—, hoy emergen enfoques que subrayan su potencial

---

Agradecimientos: Nuestro agradecimiento al Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) por facilitar el acceso a los datos utilizados en esta investigación.

sinético: empleos de mayor calidad pueden favorecer una mayor productividad, reducir la rotación de personal, impulsar la innovación y consolidar culturas organizativas más resilientes y comprometidas (Vega, 2009, Mathieu & Boethius, 2021).

Esta idea se enmarca en una literatura más amplia que vincula el bienestar con la calidad del empleo. Así, el marco de competitividad territorial para el bienestar (Orkestra, 2021), subraya la importancia de considerar no solo el desempeño económico, sino también el bienestar. El marco distingue entre los resultados económicos y empresariales y las dimensiones de bienestar, lo que indica que la competitividad debe, en última instancia, satisfacer las necesidades de las personas y las comunidades. La calidad del empleo es una de las dimensiones del bienestar que se incluyen en el marco, ya que tiene valor en sí misma, pero también contribuye a mejorar otras dimensiones, como la vida material (a través de mayores salarios), o la satisfacción con la vida. Esto, a su vez, puede mejorar la competitividad general del territorio y todo ello pone de relieve la necesidad de políticas que no solo creen empleos, sino que también mejoren la calidad de estos.

En sus palancas, el marco subraya la importancia del capital humano, que se incrementa a través de la educación, uno de los elementos para lograr una mayor calidad del empleo. Al invertir en la educación y el desarrollo de habilidades, el territorio puede mejorar la empleabilidad de su fuerza laboral, lo que se traduce en mejores oportunidades laborales y un empleo de mayor calidad. Esto se alinea con el objetivo general del marco de fomentar un entorno competitivo que priorice el bienestar.

Este artículo se propone explorar de forma crítica la relación entre calidad del empleo y competitividad empresarial. A través de una revisión de la literatura se construye un marco conceptual que desgrana los factores de la calidad del empleo (en la sección 2) y su relación con la competitividad (en la sección 3). A continuación, en la sección 4, se lleva a cabo una aproximación empírica a esa relación, poniendo el foco, en particular, en la situación del País Vasco, utilizando variables calculadas por Serrano *et al.* (2023) para evaluar la calidad del empleo y datos recopilados de Eurostat para medir la competitividad territorial. Esto permite concluir, en la sección 5, que contar con calidad del empleo no es solo una exigencia ética o social, sino una estrategia viable y, en muchos casos, necesaria para fortalecer la competitividad empresarial a medio y largo plazo.

## 2. FACTORES DE LA CALIDAD DEL EMPLEO

La calidad del empleo se puede entender a través de dos tipos de factores o dimensiones: extrínsecos e intrínsecos (Figura nº 1). Los factores extrínsecos provienen del entorno externo a la tarea que la persona desarrolla y describen tanto las condiciones en las que el trabajo se lleva a cabo (como el clima y entorno seguro) como las consecuencias del mismo (por ejemplo, los salarios y la situación económica). Los factores intrínsecos, por otro lado, se refieren a elementos que son inheren-

tes al trabajo en sí y que influyen en la experiencia laboral y en la satisfacción del individuo a través de la realización del trabajo en sí mismo. (Avendaño Castro, 2021; Cascales Mira, 2021; Houten & Russo, 2019; Olsen, 2010). Entender estas dimensiones es crucial para comprender la calidad de la vida laboral, y comprender estos factores puede ayudar a las organizaciones a crear un entorno de trabajo más satisfactorio y, en última instancia, a mejorar el bienestar y el rendimiento de las personas empleadas.

Si bien los factores extrínsecos suelen priorizarse en las políticas de empleo, las dimensiones intrínsecas desempeñan un papel crucial a la hora de fomentar la satisfacción laboral y la retención de los empleados a largo plazo. Equilibrar ambas dimensiones es esencial para lograr una calidad laboral integral.

**Figura nº 1. FACTORES DE LA CALIDAD DEL EMPLEO**



Fuente: Elaboración propia basado en Avendaño Castro, 2021, Eurofound, 2020 y Olsen, 2010.

## 2.1. Factores extrínsecos de la calidad del empleo

En cuanto a los factores extrínsecos de la calidad del empleo, encontramos primero la dimensión económica, que suele incluir elementos como la retribución monetaria, o las prestaciones. Estos elementos son clave, ya que afectan directamente a la estabilidad financiera y la motivación de la persona empleada. Diversos estudios coinciden en que una remuneración justa es un elemento clave para la calidad del trabajo. Los ingresos provenientes de un empleo son el motivo principal por el cual las personas trabajan, dado que posibilitan a las personas trabajadoras sostener un nivel de vida y cubrir sus necesidades (Alpert *et al.*, 2019) y la evidencia muestra que las personas trabajadoras que reciben un salario equitativo y adecuado suelen mostrar un mayor grado de satisfacción en el trabajo (Mohammadi & Shahrabi, 2013; Balaji *et al.*, 2018). Asimismo, un estudio sobre personas jóvenes licenciadas en Italia destaca la dimensión económica como un componente crítico de la calidad del empleo, que influye en su motivación para permanecer o abandonar un puesto de

trabajo (Bocuzzo y Gianecchini, 2015). Igualmente, las investigaciones realizadas en Estados Unidos han demostrado que la compensación monetaria influye significativamente en el bienestar subjetivo (Horowitz, 2016).

Además, las prestaciones económicas juegan un papel particularmente relevante para las mujeres empleadas, quienes frecuentemente se encuentran con más demandas laborales y obligaciones domésticas, por lo que el acceso a las prestaciones económicas es aún más determinante para ellas (Balaji *et al.*, 2018). Por otra parte, los shocks económicos, como las recesiones, también pueden impactar de manera distinta en la calidad de los puestos de trabajo para hombres y mujeres. Por ejemplo, durante la recesión en Irlanda, las tasas de empleo de hombres disminuyeron de manera significativa más que las de mujeres, resultando en un equilibrio en términos de empleo, pero no necesariamente en términos de calidad de trabajo (Russell *et al.*, 2014).

En este contexto, la segregación ocupacional, tanto vertical (diferentes puestos) como horizontal (diferentes sectores), contribuye a las desigualdades de género en la calidad del empleo. Las mujeres suelen concentrarse en empleos peor pagados y de menor categoría (Kelley & Streeter, 1992; Santero-Sánchez *et al.*, 2014). Consecuentemente, tanto las desigualdades sistémicas en términos salariales, como la persistente disparidad salarial entre sexos incluso en puestos equivalentes, resaltan la necesidad de intervenciones políticas para garantizar salarios justos y oportunidades equitativas (Křížková & Pospíšilová, 2023).

En segundo lugar, se destaca la importancia del clima laboral y de un entorno seguro como componentes esenciales para la calidad del empleo. Un ambiente de trabajo seguro y saludable no solo favorece el desempeño, sino que constituye un pilar fundamental para el bienestar físico y psicológico de las personas trabajadoras. La literatura identifica diversos aspectos que inciden en esta dimensión. Por una parte, se ha comprobado que la exposición a entornos laborales peligrosos o inseguros se asocia con niveles más bajos de satisfacción laboral y un deterioro del bienestar general (Devi & Ganapathi, 2014). Por otra parte, condiciones físicas adecuadas —como una correcta ergonomía y un nivel de ruido controlado— contribuyen significativamente al confort y la satisfacción de las personas empleadas (Handoko *et al.*, 2024).

Para concluir, la dimensión relativa a la situación laboral constituye un componente clave de la calidad del empleo, ya que refleja las condiciones contractuales y la estabilidad asociada a los distintos puestos de trabajo. En este sentido, la estabilidad laboral se reconoce como un elemento central: las personas empleadas con contratos estables tienden a presentar niveles más altos de satisfacción y bienestar general (Gevaert *et al.*, 2023). Los mismos autores indican que la evidencia empírica muestra que los contratos laborales atípicos —como los de duración determinada o el

subempleo involuntario— se asocian con una menor calidad del empleo en comparación con los contratos permanentes.

## 2.2. Factores intrínsecos de la calidad del empleo

Abordando ahora los factores intrínsecos de la calidad de empleo, planteamos primero el desarrollo profesional. Las oportunidades para la adquisición de habilidades y el crecimiento profesional son fundamentales para la calidad del trabajo. Las personas empleadas que tienen acceso a programas de formación y desarrollo tienden a tener niveles más altos de satisfacción y compromiso laboral (Mohammadi & Shahrabi, 2013; Balaji *et al.*, 2018). En un entorno socioeconómico en rápida transformación, la capacidad de adquirir nuevas habilidades y adaptarse a los avances tecnológicos es esencial para mantener una alta calidad laboral.

Cunningham *et al.* (2020) destacan la importancia del apoyo de las personas supervisoras en el trabajo de asistencia, que ayuda a las personas trabajadoras a sentirse valoradas y a afrontar los retos de sus funciones; este apoyo puede mitigar los efectos negativos de los factores de estrés laboral. Las personas empleadas que tienen control sobre su trabajo, incluida la capacidad de tomar decisiones y gestionar su tiempo, tienden a manifestar una mayor satisfacción laboral (Charlesworth *et al.*, 2014). Los estereotipos de género influyen en las opciones y oportunidades profesionales, ya que las mujeres suelen orientarse hacia funciones percibidas como más enriquecedoras, mientras que se espera que los hombres busquen puestos de liderazgo.

El diálogo social se aborda desde la visión de la importancia de que las personas trabajadoras pueden unirse a organizaciones de su propia elección y, de manera colectiva, entablar un diálogo social tanto con las empresas, como con las personas empleadoras y el gobierno, es un aspecto importante de la calidad del empleo; ya que facilita la mejora de las condiciones de empleo cubiertas por las otras dimensiones del modelo. Así el diálogo social incluye todo tipo de negociación, consulta o simplemente intercambio de información entre personas representantes de gobiernos, personas empleadoras y trabajadoras sobre temas de interés común relacionados con la política económica y social (UNECE, 2015).

La formación y la motivación son también dimensiones de interés. Por un lado, esta dimensión se centra en el ajuste entre las habilidades de las personas trabajadoras y las demandas de empleo, así como en la existencia de oportunidades de desarrollar aún más esas capacidades. Ambos aspectos son fundamentales para garantizar trayectorias laborales satisfactorias, ya que las personas trabajadoras con un nivel de cualificación inferior tienen problemas cada vez mayores para encontrar oportunidades de empleo y, al mismo tiempo, tienen que hacer concesiones con respecto a su salario, seguridad laboral y condiciones de trabajo.

La investigación empírica muestra una fuerte correlación entre empleabilidad y bienestar; sin embargo, el bajo el nivel de cualificaciones no es el único factor relacionado con una menor calidad del empleo: si la persona trabajadora no puede usar las habilidades adquiridas en su trabajo -como en los casos de sobrecualificación-, esto podría llevar a una reducción del bienestar y la satisfacción. Por otro lado, la motivación laboral es importante por varias razones. Desde el punto de vista de la persona trabajadora y de forma individual, no solo afecta directamente la salud y el bienestar, sino que también es un factor clave para lograr altos niveles de sostenibilidad del trabajo. Las personas trabajadoras que no están sujetas a una intensidad de trabajo excesiva y que tienen un puesto adecuado a sus capacidades, mostrarán niveles más altos de motivación y compromiso y tendrán menos probabilidades de abandonar su puesto de trabajo (UNECE 2015). Otro elemento que incide en la motivación es el empleo encajado, es decir, alineado con el contenido de los estudios cursados. Gorjón *et al.* (2022) evidencian el elevado grado de empleo desencajado en España, especialmente entre aquellas personas con estudios universitarios en los ámbitos de artes, humanidades y ciencias sociales, mientras que las tituladas en ciencias de la salud, arquitectura e ingeniería presentan un mayor grado de empleo encajado. Esto puede repercutir en la calidad percibida y puede contrastar con otros elementos de carácter extrínseco que se abordan en ese mismo estudio.

Las prácticas organizacionales y de liderazgo que promueven el capital psicológico, como la esperanza, el optimismo y la resiliencia, mejoran significativamente la calidad del trabajo, y también mejoran significativamente la calidad del trabajo y el bienestar de las personas empleadas (Aubouin-Bonnaventure *et al.*, 2023). El estilo de liderazgo y las prácticas de gestión dentro de una organización juegan un papel crucial en la determinación de la calidad del trabajo; por ejemplo, el liderazgo transformacional y la delegación de autoridad pueden mejorar la satisfacción y el compromiso de las personas empleadas (Mohammadi & Shahrabi, 2013; Bakker & Demerouti, 2008). El trabajo en equipo y los entornos de trabajo colaborativo son fundamentales para la calidad del empleo; las investigaciones muestran que el compromiso y la dinámica a nivel de equipo influyen significativamente en el rendimiento individual y del equipo (Costa *et al.*, 2014). Además, una cultura laboral positiva que promueva la colaboración, la confianza y el respeto es esencial para la calidad del empleo, ya que las organizaciones con una cultura laboral sólida tienden a tener tasas más altas de satisfacción y retención de las personas empleadas (Handoko *et al.*, 2024).

La capacidad de conciliar la vida laboral y personal es un aspecto importante de la calidad del empleo ya que mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal es fundamental. El desequilibrio entre la vida laboral y personal puede aumentar los niveles de estrés y los conflictos dentro de las organizaciones, especialmente, para las mujeres trabajadoras que asumen importantes responsabilidades en el hogar (Balaji *et al.*, 2018). Las personas empleadas que tienen acceso a modalidades de tra-

bajo flexibles y a disposiciones relativas a la conciliación de la vida laboral y personal tienden a tener una mejor calidad del empleo (Charlesworth *et al.*, 2014). Además, el tiempo de trabajo puede tener una serie de implicaciones en la calidad del empleo. Las jornadas laborales excesivamente largas y los modelos atípicos de tiempo de trabajo suelen afectar negativamente al bienestar físico y mental de la persona empleada, y es que el tiempo dedicado al trabajo deja de estar disponible para actividades no laborales, como el ocio y las responsabilidades familiares. Una distribución desequilibrada del tiempo entre la vida laboral y la no laboral puede repercutir negativamente en el bienestar (UNECE, 2019).

Para concluir con las dimensiones intrínsecas, se incluyen los factores sociales y psicológicos, ya que la cohesión e integración social en el lugar de trabajo son importantes para la calidad del empleo. Las personas empleadas que tienen un sentido de pertenencia y conexión con sus colegas tienden a tener una mayor satisfacción laboral y bienestar (Mohammadi & Shahabi, 2013; Aubouin-Bonnavenport *et al.*, 2023). Según estos últimos autores, la calidad del empleo está estrechamente relacionada con el bienestar psicológico, que incluye factores como la satisfacción laboral, la prosperidad laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Las prácticas organizativas virtuosas y el capital psicológico desempeñan un papel mediador en la mejora de estos resultados, ya que los altos niveles de estrés y agotamiento pueden disminuir significativamente la calidad del trabajo. Las organizaciones que promueven la gestión del estrés y las prácticas de bienestar tienden a tener una mayor calidad laboral y satisfacción de las personas empleadas (Balaji *et al.*, 2018).

### **3. CALIDAD DEL EMPLEO Y COMPETITIVIDAD**

#### **3.1. Calidad del empleo y competitividad empresarial**

La calidad del empleo influye significativamente en la competitividad empresarial al colocar a las personas en el centro del éxito organizacional. El empleo de alta calidad fomenta una fuerza laboral motivada, capacitada y comprometida, lo cual es crucial para mejorar la productividad y la innovación. Esto, a su vez, refuerza la posición competitiva de una empresa en el mercado. El enfoque en el desarrollo y la satisfacción individuales no solo aumenta el rendimiento de las personas empleadas, sino que también contribuye a la competitividad general de la empresa (Grande *et al.*, 2020).

Esto debe traducirse en que las empresas que cuentan con estrategias de contratación eficaces son esenciales para atraer candidatos cualificados, lo que repercute directamente en la competitividad organizacional (Musaba *et al.*, 2024). De igual manera se debe hacer hincapié en que avanzar en la participación de las personas empleadas en los procesos de toma de decisiones puede mejorar la calidad de la producción y la eficiencia operativa (Cole *et al.*, 1993). Los estudios demuestran que las prácticas laborales de alta implicación y las iniciativas de bienestar de las personas

empleadas suelen conducir a mejores resultados organizativos. En concreto, se ha observado que el bienestar del personal operativo tiene una relación positiva moderada con la competitividad, aunque la dirección puede subestimar esta conexión (Conci, 2012; Molina Germán *et al.*, 2018).

Eurofound y Cedefop (2020) destacan que las prácticas exitosas en el lugar de trabajo pueden conducir a una situación en la que toda la plantilla salga ganando, ya que tanto las personas empleadoras como las personas empleadas se benefician. Esto implica crear un entorno que fomente la participación de las personas empleadas y la utilización de sus habilidades, lo que puede mejorar significativamente el rendimiento general en el lugar de trabajo.

Para generar esa calidad de empleo, las empresas deberán centrarse en la formación y el desarrollo de las personas empleadas (Danvila del Valle & Sastre Castillo, 2007); impulsar iniciativas de calidad de vida laboral (Acosta-Mellado *et al.*, 2023) y promover procesos participativos e implicación de las personas empleadas (Vallejo Ramírez & Calderón Becerra, 2023), además de crear un clima organizacional positivo. La gestión estratégica de los recursos humanos emerge como un factor crucial en la creación de ventajas competitivas para la empresa a través de calidad del empleo. La literatura destaca la importancia de trabajar la innovación y adaptabilidad en las prácticas de recursos humanos, integrar la gestión del talento humano con la planificación estratégica (Ramírez-Torres, 2023), además de desarrollar el capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible (Danvila del Valle & Sastre Castillo, 2007).

### **3.2. Calidad del empleo y competitividad territorial al servicio del bienestar inclusivo y sostenible**

Por competitividad territorial al servicio del bienestar inclusivo y sostenible entendemos “el resultado de un proceso sistémico y dinámico por el que todas las personas que conforman una sociedad tienen cubiertas de forma integral sus necesidades humanas y pueden desarrollar plenamente su potencial como personas, construyendo colaborativamente entre todos los actores de su comunidad el futuro que desean para su territorio, de manera sostenible en el tiempo y solidaria con el resto de los habitantes del planeta” (Aranguren & Canto, 2021, pp.8).

Por tanto, la calidad del empleo y la competitividad territorial al servicio del bienestar inclusivo y sostenible están relacionadas de forma bidireccional, ya que una alta calidad del empleo puede mejorar la competitividad territorial, mientras que un territorio competitivo puede, a su vez, fomentar una mejor calidad del empleo. En este escenario, la calidad del empleo es un factor crítico para determinar la competitividad de un territorio. Los territorios con empleos de mayor calidad tienden a atraer a personas trabajadoras cualificadas, fomentar la innovación y promo-

ver el crecimiento económico, todo lo cual contribuye a la competitividad territorial.

La alta calidad del empleo, caracterizada por personas trabajadoras cualificadas y un empleo estable, impulsa la innovación y la productividad, y viceversa. Así, Bondonni *et al.* (2022) destacan que el apoyo público a la innovación en las pymes conduce a una mejor calidad del empleo, lo que a su vez mejora la competitividad territorial. Del mismo modo, Mathieu & Boethius (2021) hacen hincapié en la relación recursiva entre la calidad del empleo y la innovación, según la cual, una mejor calidad del empleo conduce a una mayor innovación, lo que mejora aún más la calidad del empleo y la competitividad territorial.

De igual manera, los territorios con empleos de alta calidad atraen a personas trabajadoras cualificadas, creando un círculo virtuoso de crecimiento e innovación. La literatura muestra que la calidad del empleo se correlaciona positivamente con el crecimiento del empleo y los activos intelectuales, que son motores clave de la competitividad territorial (Moroc & Bărnăuțiu, 2019).

Así, la calidad del empleo está estrechamente vinculada al crecimiento económico, que es un determinante clave de la competitividad territorial.

Sin embargo, Porras (2022) demuestra que el crecimiento económico por sí solo no es suficiente para mejorar la calidad del empleo; los marcos institucionales que respalden la calidad del empleo también son esenciales. Los territorios competitivos suelen contar con los recursos y la infraestructura para respaldar una mejor calidad del empleo, lo que crea un ciclo de retroalimentación positiva.

Para ser un territorio competitivo con un empleo de calidad hay que realizar una inversión en capital humano, especialmente en educación y formación, lo que mejora la calidad del empleo. Simoes *et al.* (2015) destacan la importancia de la educación y la situación laboral para determinar la calidad del empleo.

De forma complementaria se deberá de contar con marcos institucionales sólidos, como las leyes laborales y los mecanismos de negociación colectiva, que son cruciales para mantener una alta calidad del empleo. Piasna (2023) y Porras (2022) destacan la importancia de la dinámica institucional para configurar la calidad del empleo y la competitividad territorial.

#### **4. ANÁLISIS DE RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DEL EMPLEO Y LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL**

Para poder avanzar en establecer la relación entre la calidad del empleo y la competitividad territorial, hemos realizado un análisis de correlación entre datos disponibles para España para 2022 relacionados con los factores extrínsecos e intrínsecos de la calidad del empleo y cuatro variables económicas relacionadas con la competitividad como son: la renta disponible per cápita de los hogares, que mide el

ingreso que efectivamente tienen las personas después de impuestos y otras deducciones; el PIB per cápita, que refleja la capacidad productiva del territorio; la productividad por hora trabajada, que mide la eficiencia en el uso de los recursos; y el Coste Laboral Unitario (CLU), que mide el coste de la mano de obra necesaria para producir cada unidad de un bien o servicio y que es frecuentemente utilizado como uno de los indicadores de competitividad del territorio, ya que, aunque depende de la composición sectorial de la economía, un mayor CLU indica que el coste laboral de producir cada unidad de producto es mayor que en otros territorios.

**Tabla nº 1. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE FACTORES EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS DE LA CALIDAD DEL EMPLEO Y VARIABLES DE COMPETITIVIDAD TERRITORIAL**

a) Factores extrínsecos

|                  | Dimensión económica |                |                 | Clima y Entorno seguro | Situación laboral |                   |              |             |            |
|------------------|---------------------|----------------|-----------------|------------------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------|------------|
|                  | Remuneración        | Salarios bajos | Brecha salarial |                        | Siniestralidad    | Parcial indeseada | Temporalidad | Precariedad | Antigüedad |
| Renta disponible | 0,901**             | 0,881**        | -0,470          | -0,008                 | 0,334             | 0,612**           | 0,533*       | 0,555*      | -0,556*    |
| PIB per capita   | 0,866**             | 0,867**        | -0,449          | 0,034                  | 0,441             | 0,570*            | 0,547*       | 0,343       | -0,589*    |
| Productividad    | 0,870**             | 0,928**        | -0,339          | -0,150                 | 0,300             | 0,510*            | 0,448        | 0,549*      | -0,550*    |
| CLU              | 0,213               | -0,262         | -0,276          | 0,706**                | -0,261            | 0,062             | 0,081        | -0,437      | 0,224      |

b) Factores intrínsecos

|                  | Formación y motivación |               |                   |          | Conciliación |                       |                 |                          |            |
|------------------|------------------------|---------------|-------------------|----------|--------------|-----------------------|-----------------|--------------------------|------------|
|                  | Automatización         | Cualificación | Sobrecalificación | Búsqueda | Horario      | Horas extraordinarias | Jornadas largas | Horarios poco habituales | Turnicidad |
| Renta disponible | 0,776**                | 0,852**       | 0,452             | 0,142    | -0,276       | -0,548*               | 0,403           | 0,451                    | 0,185      |
| PIB per capita   | 0,697**                | 0,845**       | 0,478             | 0,072    | -0,214       | -0,518*               | 0,452           | 0,542*                   | 0,337      |
| Productividad    | 0,696**                | 0,763**       | 0,359             | 0,148    | -0,327       | -0,389                | 0,496*          | 0,495*                   | 0,140      |
| CLU              | 0,346                  | 0,415         | 0,283             | -0,511*  | 0,182        | -0,219                | 0,024           | -0,159                   | 0,196      |

Nota: \*\*, \*, coeficientes significativos al 1% y 5% respectivamente.

Fuente: Datos de variables de calidad del Empleo cedidos por el IVIE a partir de la publicación Serrano et al. (2023), donde se especifica la fuente de cada indicador. Datos económicos: Observatorio de Competitividad de Orkestra, con información elaborada a partir de datos de Eurostat.

Las variables de calidad de empleo provienen del estudio llevado a cabo por Serrano *et al.* (2023) para medir la calidad del empleo en las comunidades autónomas. En dicho estudio calculan un índice compuesto de calidad de empleo utilizando 18 variables<sup>1</sup> que aquí hemos reorganizado según el marco conceptual presentado en la sección 2. Se cubren todas las dimensiones extrínsecas de la calidad del empleo, pero solo dos dimensiones intrínsecas, quedando fuera las dimensiones de desarrollo profesional, diálogo social y prácticas organizacionales y de liderazgo, que son más difícilmente medibles con indicadores a nivel territorial.

Lo primero a señalar es que en la Tabla 1 se identifican dos niveles de correlación significativa, por un lado, en el nivel 0,01, que significa que la relación entre dos variables es muy fuerte (verde oscuro\*\*) y no se debe al azar, con una probabilidad muy baja (1%) de que sea un resultado aleatorio. Por otro lado, la correlación es significativa en el nivel 0,05 que refleja una relación igualmente fuerte (verde claro\* y rojo\*-cuando dicha correlación es negativa- para las variables de renta disponible, PIB per cápita y productividad), pero con una probabilidad un poco más alta (5%) de que sea un hallazgo aleatorio. En el caso de la variable CLU, el signo de la correlación es a la inversa, la existencia de una correlación negativa es algo positivo.

Al observar en dicha tabla, dentro de los factores extrínsecos, la dimensión económica del empleo se confirma que una mayor renta y un mayor PIB per cápita se asocian con mejores niveles de remuneración, menor proporción de personas trabajadoras con salarios bajos y una reducción de la brecha salarial. Los resultados muestran que el crecimiento económico no solo incrementa la cantidad de riqueza, sino que también puede contribuir a una mejor distribución de los ingresos laborales.

Asimismo, en cuanto a la situación laboral en el empleo, los datos presentan una situación más ambigua. Si bien se observa una correlación positiva entre renta disponible, PIB per cápita y productividad, por un lado, y, por otro, indicadores como la temporalidad, la precariedad y la antigüedad, estas relaciones no siempre alcanzan niveles de significatividad muy fuerte. Al mismo tiempo, se observa una correlación negativa entre el uso de Empresas de Trabajo Temporal (ETT) y variables como la renta disponible o el PIB per cápita, lo que indica que a medida que las economías se fortalecen, disminuye la dependencia de este tipo de empleo más precario.

---

1 La definición de cada variable y las fuentes están disponibles en Serrano *et al.* (2023). Aunque la mayoría de los indicadores tienen una interpretación negativa (siniestralidad, parcialidad no deseada, precariedad) todos se homogeneizaron, invirtiéndolos en los casos de interpretación negativa de manera que las variables resultantes se interpretan de manera positiva, es decir, un mayor valor de la variable indica mejor calidad del empleo, y se normalizaron tomando como referencia el valor de España en cada variable en el año 2007.

Entre los factores intrínsecos, las variables vinculadas a la formación y motivación laboral revelan relaciones particularmente interesantes. La cualificación y la automatización están positivamente correlacionadas con el desarrollo económico, lo cual refleja que las economías más avanzadas tienden a invertir en capital humano y en tecnología.

Finalmente, en la dimensión de conciliación, los datos revelan que en contextos de mayor desarrollo económico aumenta la incidencia de horas extraordinarias. Las correlaciones negativas entre esta variable y la renta disponible o el PIB per cápita sugieren que el aumento de la riqueza podría estar relacionado con una mayor dedicación horaria de las personas trabajadoras, con consecuencias negativas para la conciliación, y no de una redistribución del trabajo entre más personas. Por otro lado, el indicador de horarios poco habituales muestra una correlación positiva, aunque más débil con el PIB per cápita, lo que indica que una menor presencia de horarios poco habituales, que sí favorecerían la conciliación, es compatible con mayores niveles de desarrollo. Asimismo, tanto la menor presencia de horarios poco habituales como de jornadas largas están también relacionados positivamente, aunque de manera débil, con mayores niveles de productividad.

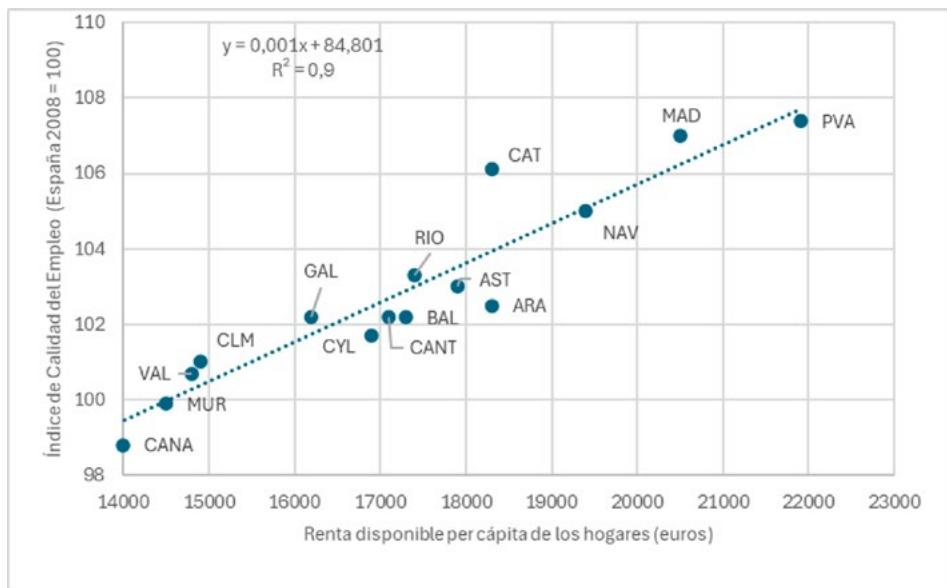
Cabe destacar el caso del CLU, ya que, a diferencia de los otros tres indicadores, el coste laboral unitario muestra un patrón de correlación mucho más débil y disperso. Sus relaciones con las principales variables de la calidad del empleo son más limitadas en magnitud e impacto, siendo solo significativa en el caso de la siniestralidad y la búsqueda de empleo.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que existe una relación consistente entre desarrollo económico y, por extensión, con la competitividad y la calidad del empleo, especialmente, en lo relativo a la remuneración, la formación y la reducción de desigualdades salariales. Sin embargo, también se identifican algunas tensiones: en ciertos casos, el crecimiento económico puede coexistir con formas de empleo inestable o precario, lo que evidencia que el desarrollo por sí solo no garantiza una mejora integral del empleo si no va acompañado de políticas laborales específicas.

Para completar este análisis hemos analizado por CC.AA. la correlación existente entre el Índice de Calidad de Empleo y las variables económicas. Los resultados se muestran en los gráficos que se presentan a continuación. Los datos representados en el Gráfico 1 concernientes al Índice de Calidad de Empleo y la renta disponible de los hogares, reflejan una fuerte asociación positiva entre ambas variables. El País Vasco (PVA) se ubica en una posición destacada dentro del gráfico, presentando los valores más altos en ambas dimensiones. En el eje de abscisas, correspondiente a la renta disponible, esta comunidad autónoma encabeza el conjunto nacional, lo que sugiere un elevado nivel de ingreso medio disponible para los hogares vascos. De

forma paralela, también lidera el eje de ordenadas, reflejando el mayor índice de calidad del empleo entre todas las comunidades consideradas.

**Gráfico nº 1. ÍNDICE DE CALIDAD DE EMPLEO Y RENTA DISPONIBLE POR CC.AA. ESPAÑOLAS, 2022**



Fuente: Datos de variables de calidad del Empleo cedidos por el IVIE a partir de la publicación Serrano et al. (2023), donde se especifica la fuente de cada indicador. Datos económicos: Observatorio de Competitividad de Orkestra, con información elaborada a partir de datos de Eurostat.

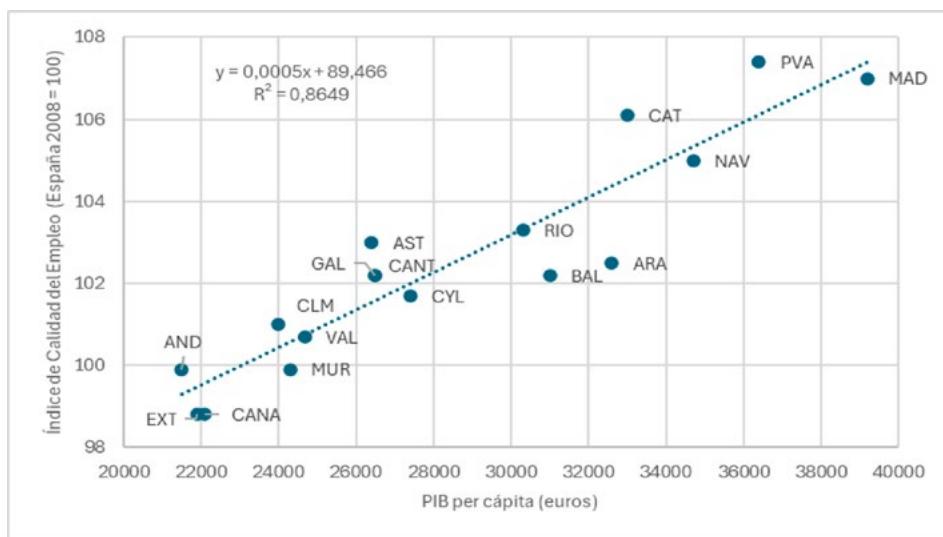
Un aspecto especialmente relevante es que el punto correspondiente al País Vasco se sitúa por encima de la línea de regresión, lo cual indica que su calidad del empleo es superior a la esperada en función de su renta disponible. En términos estadísticos, esto sugiere un rendimiento positivo por encima del comportamiento medio nacional. Este fenómeno puede estar relacionado con diversos factores estructurales, como un modelo productivo orientado a sectores industriales y tecnológicos de alto valor añadido, políticas públicas eficaces en el ámbito laboral, o un tejido empresarial con buenas condiciones de contratación y estabilidad.

Desde una perspectiva comparativa, el País Vasco destaca no solo por liderar ambas métricas, sino también por representar un caso ejemplar de equilibrio entre ingresos y calidad laboral. La consistencia de estos resultados plantea un escenario óptimo para el análisis de buenas prácticas que podrían ser replicadas en otras regiones del país.

El Gráfico 2 recoge la relación entre el índice de empleo y el PIB per cápita para el conjunto de CC.AA. españolas, donde, de nuevo, el País Vasco se posicio-

na como un caso destacable, solo superado por la C.A. de Madrid. El País Vasco, situado en el cuadrante superior derecho del gráfico, presenta uno de los niveles más altos de PIB per cápita y, simultáneamente, el índice de calidad del empleo más elevado entre todas las comunidades autónomas españolas. Más aún, su punto se encuentra por encima de la recta de regresión, lo que sugiere que la calidad del empleo en el País Vasco supera lo que cabría esperar según su nivel de PIB per cápita.

**Gráfico nº 2. ÍNDICE DE CALIDAD DE EMPLEO Y PIB PER CÁPITA POR CC.AA. ESPAÑOLAS, 2022**



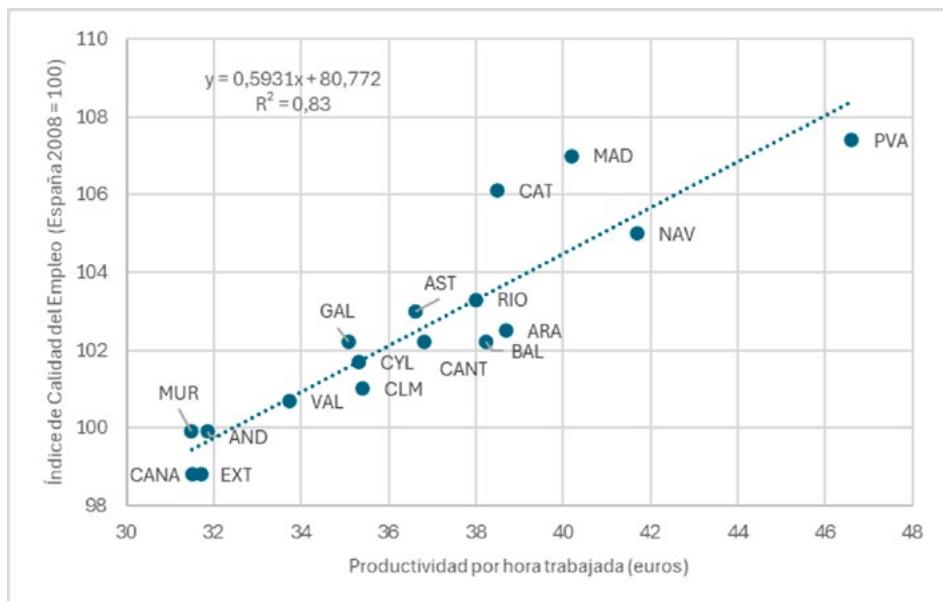
Fuente: Datos de variables de calidad del Empleo cedidos por el IVIE a partir de la publicación Serrano et al. (2023), donde se especifica la fuente de cada indicador. Datos económicos: Observatorio de Competitividad de Orkestra, con información elaborada a partir de datos de Eurostat.

Este desempeño no debe considerarse casual. Por el contrario, puede interpretarse como el resultado de un entorno institucional eficiente, un tejido empresarial consolidado, y políticas públicas que favorecen tanto la competitividad económica como la protección del empleo de calidad. La capacidad del País Vasco para convertir su crecimiento económico en mejores condiciones laborales lo sitúa como un referente de eficiencia socioeconómica en el contexto español.

Por otro lado, el Gráfico 3 recoge la correlación entre el Índice de Calidad de Empleo y la productividad para el conjunto de CC.AA. españolas, donde el País Vasco vuelve a situarse en el cuadrante superior derecho del gráfico, y presenta tanto la mayor productividad regional como el índice de calidad del empleo más elevado entre las comunidades autónomas. Además, se sitúa por debajo de la línea de

tendencia, lo cual indica que la calidad del empleo en esta comunidad es inferior a la esperada en función de su productividad.

**Gráfico nº 3. ÍNDICE DE CALIDAD DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD POR CC.AA. ESPAÑOLAS, 2022**



Fuente: Datos de variables de calidad del Empleo cedidos por el IVE a partir de la publicación Serrano et al. (2023), donde se especifica la fuente de cada indicador. Datos económicos: Observatorio de Competitividad de Orkestra, con información elaborada a partir de datos de Eurostat.

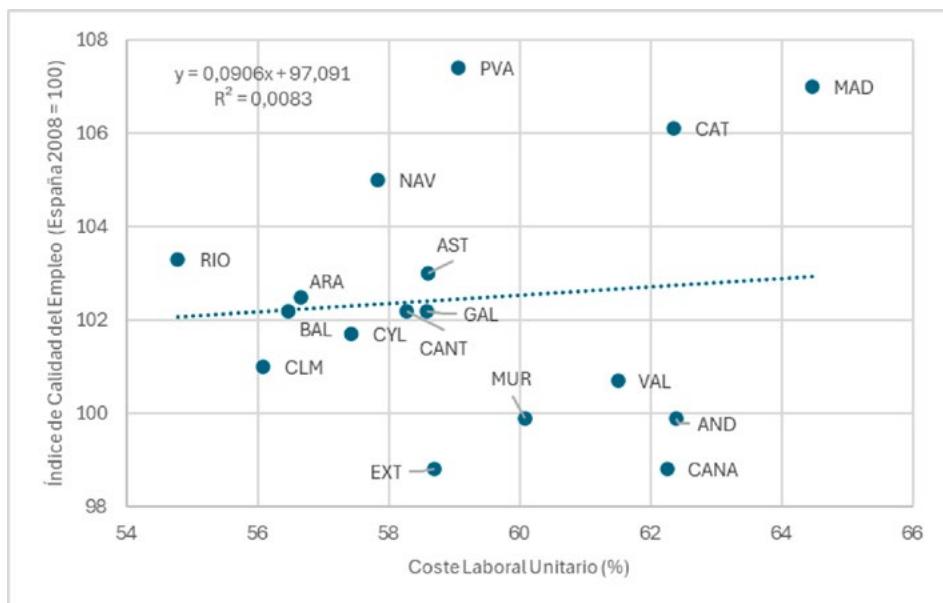
Esto implica que el País Vasco ha logrado una economía regional eficiente en términos de generación de valor, y también ha desarrollado mecanismos efectivos para traducir dicha eficiencia en empleos de calidad. Los posibles factores explicativos incluyen la orientación hacia sectores de alto valor añadido, como la industria avanzada, o la energía, y una estructura empresarial que trabaja el empleo estable y de calidad, y un marco institucional que favorece el equilibrio entre productividad y equidad laboral. Así, en el caso del País Vasco se puede considerar que la productividad no se persigue en detrimento de las condiciones laborales, sino en coherencia con ellas.

Para concluir el análisis, en el caso del coste laboral unitario, y en consonancia con el análisis de las variables individuales de calidad del empleo, el Gráfico 4 muestra que no hay una relación significativa con el índice compuesto, lo que corrobora el mensaje de que se puede mejorar la calidad del empleo sin incurrir en mayores costes por unidad producida y, por tanto, manteniendo la competitividad del territorio. Eso es lo que ocurre en el País Vasco, que, gracias a los altos niveles de pro-

ductividad, se sitúa en una posición intermedia en cuanto a CLU y muy por encima de la línea de tendencia.

**Gráfico nº 4. ÍNDICE DE CALIDAD DEL EMPLEO Y COSTE LABORAL UNITARIO POR CC.AA. ESPAÑOLAS, 2022**

68



Fuente: Datos de variables de calidad del Empleo cedidos por el IVIE a partir de la publicación Serrano et al. (2023), donde se especifica la fuente de cada indicador. Datos económicos: Observatorio de Competitividad de Orkestra, con información elaborada a partir de datos de Eurostat.

## 5. CONCLUSIONES

Existe un consenso creciente de que los empleos de mayor calidad no son un coste, sino que pueden generar sinergias positivas. Estos empleos pueden impulsar la productividad, reducir la rotación del personal, fomentar la innovación y fortalecer la resiliencia y el compromiso de las culturas organizativas.

La calidad del empleo influye significativamente en la competitividad empresarial al fomentar una fuerza laboral motivada, capacitada y comprometida, lo que es esencial para mejorar la productividad y la innovación. Estrategias como la participación de las personas empleadas en la toma de decisiones y las iniciativas de bienestar conducen a mejores resultados organizativos. Asimismo, la calidad del empleo es un factor crítico para la competitividad de un territorio. Los territorios con empleos de mayor calidad tienden a atraer talento cualificado, fomentar la innovación y promover el crecimiento económico. La inversión en capital humano, especialmente en educación y formación, es clave para mejorar la calidad del empleo y, por ende, la competitividad territorial.

Los análisis realizados muestran una relación significativa y consistente entre los factores extrínsecos y las variables de desarrollo económico que miden la competitividad. Una mayor renta y PIB per cápita están asociadas con mejores salarios, y menor proporción de empleos mal remunerados. Estos resultados refuerzan la idea de que el crecimiento económico puede tener un efecto redistributivo positivo, si bien no automático. No obstante, también se identifican tensiones: aunque el fortalecimiento económico tiende a reducir la dependencia de empleos precarios como los gestionados por ETT, otras variables como la temporalidad o la antigüedad laboral muestran correlaciones menos sólidas, lo que revela que el crecimiento, por sí solo, no garantiza condiciones laborales estables.

En cuanto a los factores intrínsecos, las correlaciones detectadas evidencian que la inversión en capital humano es clave en entornos económicos avanzados. La cualificación y la automatización se asocian positivamente con el desarrollo económico, reflejando una mayor apuesta por la tecnología y el talento. Sin embargo, aunque hay menor presencia de horarios poco habituales, en contextos de mayor renta y PIB per cápita aumenta la incidencia de horas extraordinarias, lo que sugiere que la relación entre el bienestar económico y una mejor conciliación y un uso más saludable del tiempo de trabajo no es tan evidente. En conjunto, los factores intrínsecos revelan que el desarrollo del empleo de calidad no solo depende del entorno, sino también del fortalecimiento individual, la motivación y la formación continua. Esto pone en valor el papel activo de las personas trabajadoras —especialmente de las mujeres— y la necesidad de políticas que acompañen esa mejora desde dentro, apostando por la autonomía, el aprendizaje y el equilibrio.

Observamos también que el País Vasco presenta una relación estructural positiva entre el desarrollo económico y la calidad del empleo, al tiempo que demuestra que la política y la gestión regional pueden mejorar los resultados laborales. Estos hallazgos abren la puerta a investigaciones futuras sobre los mecanismos institucionales y normativos que permiten a ciertas regiones destacarse en ambas dimensiones simultáneamente, y en las que siempre hay que avanzar e innovar.

Y es que la calidad del empleo debe pasar de ser una preocupación secundaria a un elemento central en las agendas políticas y empresariales. No es suficiente considerarlo solo como un factor de bienestar individual, sino como un componente estructural que impacta directamente en el funcionamiento de las organizaciones y del sistema económico en general.

Para avanzar hacia un modelo de desarrollo más equitativo y sostenible, es fundamental que las políticas integren el bienestar de las personas trabajadoras como un componente central. Esto requiere dejar atrás la visión que enfrenta la rentabilidad empresarial con la calidad del empleo, y adoptar un enfoque que reconozca que ambos pueden reforzarse mutuamente.

En ese sentido, se deben diseñar políticas laborales integrales que equilibren los factores extrínsecos e intrínsecos del empleo. A nivel extrínseco, es indispensable garantizar salarios dignos, estabilidad contractual y condiciones laborales seguras. A nivel intrínseco, es necesario fomentar entornos laborales que favorezcan el desarrollo profesional, la conciliación entre la vida personal y laboral, y la participación activa de las personas trabajadoras en la toma de decisiones.

70

Uno de los pilares clave para mejorar la calidad del empleo es la inversión en educación y formación. Las políticas deben facilitar el acceso a la capacitación continua y a la recualificación profesional, permitiendo a la población trabajadora adaptarse a los cambios tecnológicos y a las nuevas demandas del mercado. Esto no solo mejora la empleabilidad individual, sino que también fortalece la competitividad de los territorios.

Reducir la precariedad laboral es otro desafío urgente. Se deben implementar reformas institucionales que regulen el uso abusivo de contratos temporales y promuevan empleos estables. Del mismo modo, es necesario desincentivar la excesiva dependencia de empresas de trabajo temporal, cuya presencia se asocia con menores niveles de calidad laboral.

Las políticas también deben promover entornos laborales saludables y motivadores. Fomentar modelos de liderazgo participativo, estilos de gestión colaborativa y culturas organizacionales positivas puede tener un impacto directo en el bienestar de las personas trabajadoras y en el rendimiento de las empresas.

Asimismo, resulta esencial impulsar políticas de conciliación que regulen el tiempo de trabajo. La adopción de horarios flexibles, la reducción de jornadas laborales excesivas y el control de las horas extraordinarias contribuyen al equilibrio vida-trabajo, reducen el estrés y mejoran la productividad.

La igualdad de género debe estar en el centro de cualquier estrategia de calidad del empleo. Las políticas deben combatir la brecha salarial, la segregación ocupacional y las barreras al liderazgo femenino mediante incentivos, auditorías salariales y el fomento de la corresponsabilidad en las tareas del hogar.

Para que estas transformaciones sean efectivas, es necesario integrar indicadores de calidad del empleo en la planificación territorial. Instrumentos como un Índice de Calidad del Empleo permiten monitorear el impacto de las políticas y asegurar que el crecimiento económico se traduzca en empleos más dignos.

Finalmente, todo esto debe sustentarse en marcos institucionales sólidos. Las leyes laborales deben ser modernas, efectivas y contar con mecanismos de fiscalización que garanticen derechos y fomenten prácticas laborales responsables. Para ello, es clave articular alianzas público-privadas que reúnan a gobiernos, empresas, sindicatos y sociedad civil en torno a un objetivo común: promover empleos de calidad como base de una competitividad sostenible e inclusiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOSTA-MELLADO, E.I.; RUÍA- PÉREZ, R.; LÓPEZ-LIRA- ARJONA, A.; CHAPARRO-DÍA, C.G. (2023): "Propuesta de medición sobre incidencia de la calidad de vida laboral en la competitividad empresarial: método de panel de expertos", *Journal- General Economics*, Vol.7 No. 13 16-25, <https://doi.org/10.35429/JGE.2023.13.7.16.25>.
- ALPERT, D.; FERRY, J.; HOCKETT, R.C.; KHALEGHIYAN, A. (2019): "The US private sector job quality index", *Cornell Legal Studies Research Paper*.
- ARANGUREN, M.J.; CANTO-FARACHALA, P. (2021): "Competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible", *Cuadernos Orkestra* 01/2024, ISSN 2340-7638.
- AUBOIN-BONNAVENTURE, J.; FOUCHEAU, E.; COILLOT, H.; LAHIANI, F. J.; CHEVALIER, S. (2023): "A new gain spiral at work: relationships between virtuous organizational practices, psychological capital, and well-being of workers", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 18-23. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031823>.
- AVENDAÑO CASTRO, W. R.; LUNA PEREIRA, H. O.; RUEDA VERA, G. (2021): "Job satisfaction of basic and secondary education teachers: An analysis from extrinsic and intrinsic factors", *Revista Venezolana de Gerencia*, 26, 190-201.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. (2008): "Towards a model of work engagement", *Career development international*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.
- BALAJI, P.; BEHERA, S.; KUMAR, A. (2018): "Dimensionality and antecedents of quality of work life", *Sumedha Journal of Management*, 7(3), 22-28.
- BOCCUZZO, G.; GIANECCHINI, M. (2015): "Measuring young graduates' job quality through a composite indicator", *Social Indicators Research*, 122, 453-478. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0695-6>.
- BONDONIO, D.; FARINHA, T.; MAMEDE, R. P. (2022): "The impact on job-quality of firm-level support to innovation: Evidence from natural experiment conditions and linked employer-employee data in Portugal", *Evaluation Review*, 46(5) <https://doi.org/10.1177/0193841x221074765>.
- CASCALES MIRA, M. (2021): "New Model for Measuring Job Quality: Developing an European Intrinsic Job Quality Index (EIJQI)", *Social Indicators Research*, 155, 625-645. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02615-9>.
- CAZES, S.; HIJZEN, A.; SAINT-MARTIN, A. (2015): "Measuring and assessing job quality: the OECD job quality framework", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 174. <https://dx.doi.org/10.1787/5jrp02kjw1mr-en>.
- CHARLESWORTH, S.; WELSH, J.; STRAZDINS, L.; BAIRD, M.; CAMPBELL, I. (2014): "Measuring poor job quality amongst employees: the VicWAL job quality index", *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 24(2), 103-123. <https://doi.org/10.1080/10301763.2014.915787>.
- COLE, R. E.; BACDAYAN, P.; WHITE, B. J. (1993): "Quality, participation, and competitiveness", *California Management Review*, 35(3), 68-81.
- CONCI, G. (2012): "Resultados percibidos obtenidos por las empresas asociados al uso de las prácticas de alta implicación (HIWP)". *Working Papers on Operations Management*, 3(1), 1-15.
- COSTA, P. L.; PASSOS, A. M.; BAKKER, A. B. (2014): "Team work engagement: A model of emergence", *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(2), 414-436. <https://doi.org/10.1111/joop.12057>.
- CUNNINGHAM, I.; LINDSAY, C.; ROY, C. (2020): "Diaries from the front line—Formal supervision and job quality among social care workers during austerity", *Human Resource Management Journal*, 31(1), <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12289>.
- DANVILA DEL VALLE, I.; SASTRE CASTILLO, M. Á. (2007): "Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales", *Esic market*, 38(128), 145-187.
- DEVI, M. R. S.; GANAPATHI, R. (2014): "Impact of work related factors on quality of work life of employees in small scale industries in Kanyakumari district", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(12), 51-55. e-ISSN: 2278-487X.
- EUROFOUND & CEDEFOP (2020): European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential, European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union: Luxembourg.

- GEVAERT, J.; DE MOORTEL, D.; EIFFE, F. F.; VAN-ROELEN, C. (2023): "Does employment status matter for job quality? A cross-national perspective", *Work*, 75(2), 521-539. <https://doi.org/10.3233/WOR-210916>.
- GORJÓN, L.; OSÉS, A.; DE LA RICA, S. (2022): "El futuro del colectivo universitario: calidad del empleo y competencias". Informe ISEAK nº 2022/1.
- GRANDE, R.; MUÑOZ DE BUSTILLO R.; FERNÁNDEZ-MACÍAS E.; ANTÓN J. (2020): "Innovation and job quality. A firm-level exploration", *Structural Change and Economic Dynamics*, 54: 130-142. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2020.04.002>.
- HANDOKO, N.; SETIADI, P. B.; RAHAYU, S. (2024): "The influence of work culture, work ethics and work environment on job satisfaction of pt. Internusa Mandiri Surabaya", *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 8(3).
- Horowitz, J. (2016): "Dimensions of job quality, mechanisms, and subjective well-being in the United States", *Sociological Forum*, Vol. 31, No. 2, 419-440. <https://doi.org/10.1111/socf.12251>.
- HOUTEN, G. V.; Russo, G. (2020): "European Company Survey 2019: workplace practices unlocking employee potential", European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union: Luxembourg.
- ILO (1999): "Report of the Director General. Decent Work", *International Labour Conference*, 87<sup>th</sup> session. Geneva.
- KELLEY, K.; STREETER, D. (1992): "The roles of gender in organizations", *Advances in psychology*, Vol. 82, 285-337. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62606-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62606-0).
- KRIZKOVA, A.; POSPISILOVA, K. (2023): "Equal Wage for Equal Work? Gender Wage Equality in Diverse Labour Market Contexts", *Sociologicky Casopis-czech Sociological Review*, 59 (1), 31-63. <https://doi.org/10.13060/csr.2022.036>.
- LIRA, I. S. (2005): "Local economic development and territorial competitiveness in Latin America", *Cepal Review*, 2005(85), 79-98.
- MATHIEU, C.; BOETHIUS, S. (2021): "The generative relationship between job quality, innovation, and employment", *European Journal of Workplace Innovation*, 6(2), 163-186.
- MOHAMMADI, H.; SHAHRABI, M. (2013): "A study on relationship between quality of work life and job satisfaction", *Management science letters*, 3(10), 2675-2680. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.08.034>.
- MOLINA GERMÁN, J. O.; PÉREZ MELO, A. Y.; LIZÁRRAGA SALAZAR, G.; LARRAÑAGA NÚÑEZ, A. M. (2018): "Análisis de calidad de vida laboral y competitividad en empresas de servicios turísticos". *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 7(2), 44-67. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070234.44-67/>.
- MOROC, A.; BĂRNUȚIU, O. (2019): "Job Quality, Innovation and Employment—a Structural Equation Modelling on Regional Level", *International Journal of Innovation and Economic Development*, 5(1), 54-65. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.51.2005>.
- MUSABA, M.; MAWARDI, A.; IHSAN, S.; LAKSONO, A.; SUPRATIKTA, H. (2024): "A Review of The Effectiveness of Recruitment Approaches: Enhancing Employee Quality and Organizational Competitiveness", *Indonesian Development of Economics and Administration Journal*, 2(3), 341-350.
- OLSEN, K.M.; NESHEIM, T. (2010): "Perceived job quality in the United States, Great Britain, Norway and West Germany, 1989-2005", *European Journal of Industrial Relations*, 16(3), 221-240.
- ORKESTRA (2021): "Informe de Competitividad del País Vasco 2021: construir la competitividad al servicio del bienestar", Orkestra, ISBN: 978-84-1325-134-9.
- PIASNA, A. (2023): "Job quality in turbulent times: An update of the European Job Quality Index", *Working Paper*. No. 2023.05, European Trade Union Institute (ETUI), Brussels. <https://doi.org/10.419/299863>.
- PORRAS, M. S. (2022): "A relationship between job quality and economic growth over the long run and the role of labour institutions: the case of Uruguay, 1991–2018", *CEPAL Review*, 2022(138), 109-129.
- RAMÍREZ-TORRES, W. E. R. (2023): "Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica", *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.
- RUSSELL, H.; MCGINNITY, F.; KINGSTON, G. (2014): "Gender and the quality of work: From boom to recession". *Equality Research*

- Series. The Equality Authority.* ISBN: 978-1-908275-66-0.
- SANTERO-SÁNCHEZ, R.; SEGOVIA-PÉREZ, M.; CASTRO-NÚÑEZ, B.; FIGUEROA-DOMEcq, C.; TALÓN-BALLESTERO, P. (2014): "Composite quality labour indicator (CQLI) for the evaluation of gender discrimination in the tourism", *Socio-Economic Review*, 9, 447-475.
- SERRANO, L.; SOLER, Á.; PASCUAL F. (2023): "La calidad del empleo en España y sus comunidades autónomas". *Fundación Ramón Areces*, Madrid.
- SIMARD, G.; CHENEVERT, D.; TREMBLAY, M. (2000): «Les déterminants organisationnels et individuels de l'emploi atypique: le cas du cumul d'emplois et du travail autonome», *Série Scientifique* No. 2000s-25. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, CIRANO, Montreal.
- SIMÓES, N.; CRESPO, N.; PINTO, J. C. (2015): "Determinants of job quality—Evidence for European country groups", *Acta Oeconomica*, 65(2), 299-323. <https://doi.org/10.1556/032.65.2015.2.6>.
- UNECE (2015): "Handbook on measuring quality of employment: a statistical framework", *Expert Group on Measuring Quality of Employment*, UN, New York and Geneva.
- UNECE (2019): "Handbook on Measuring Quality of Employment – A Statistical Framework-Addendum 1", *Meeting of the UNECE Steering Group on Measuring Quality of Employment*, January, Geneva.
- VALLEJO RAMÍREZ, J. B.; CALDERÓN BECERRA, A. A. (2023): "El recurso humano como factor determinante en la gestión de calidad y la competitividad de las empresas lojanas", *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 294.: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.901>.
- VEGA, M. L. (2009): "The global economic and social crisis and its impact on labour inspection systems". *ILO, Geneva*.