LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SUS DETERMINANTES EN LAS COOPERATIVAS

Ana F. Gargallo Castel

RESUMEN

Actualmente existe un interés creciente en el ámbito de la organización y gestión de empresas por el desarrollo de la responsabilidad social corporativa (RSC), teniendo en cuenta para ello la necesidad de desarrollar una adecuada gestión de los recursos humanos. Las peculiaridades de las empresas cooperativas proporcionan un marco particular para el análisis de la gestión de los recursos humanos, especialmente en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, donde el activo que se pone en común es el trabajo y donde la convivencia de trabajadores socios y no socios generará especificidades para la gestión de los recursos humanos. En este trabajo se analizan los determinantes de la satisfacción laboral de ambos grupos. La información procede de una encuesta a los trabajadores de una cooperativa de gran tamaño. Los resultados evidencian las diferencias en la determinación de la satisfacción laboral de ambos grupos y permite establecer recomendaciones para favorecer mayores niveles de satisfacción de sus integrantes.

PALABRAS CLAVE: satisfacción, cooperativas, recursos humanos, responsabilidad social

1.-INTRODUCCIÓN

La satisfacción de los empleados ha sido estudiada desde distintas disciplinas, tales como la psicología (Argyle, 2001), la sociología (Hodson, 1985; Kalleberg y Loscocco ,1983), la economía (Hamermesh, 1977, 2001; Freeman, 1978) o la dirección de empresas (Hunt y Saul, 1975), convirtiéndose en un tema de gran atención para los investigadores en los últimos años (Taboada y Fernández, 2001), además de ser una de las principales prioridades corporativas de las empresas. El interés como un aspecto fundamental del comportamiento organizacional puede decirse que tiene su origen en Hoppock (1935) y su libro titulado *Job Satisfaction* y se fundamenta principalmente en que la satisfacción es uno de los resultados más importantes del trabajo humano, además de existir una supuesta relación implícita o explícita entre satisfacción y desempeño.

Por una parte, la satisfacción laboral, definida como el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción en la vida del empleado (Judge y Hulin, 1993 y Spector, 1997). En concreto, en economía se considera que uno de los determinantes de la utilidad total corresponde a la utilidad derivada del trabajo, medida a partir de la satisfacción laboral (Hamermesh, 2001). Pero además, la satisfacción en el trabajo ha sido reconocida como un componente del compromiso organizacional (Kovach, 1977) de modo que desde la literatura especializada en la dirección y gestión de los recursos humanos se postula que disponer de trabajadores satisfechos y motivados será uno de los factores determinantes del éxito empresarial mientras que si el personal no se siente satisfecho ni identificado con la organizaciones, la empresa no podrá alcanzar unos niveles de calidad competitivos, ni en el producto ni en el servicio al cliente (Stewart, 1996).

Todo ello justifica la importancia de los esfuerzos por conocer los factores que definen y determinan la satisfacción laboral. En consecuencia, el presente trabajo tiene como objetivo general profundizar en el estudio de la satisfacción laboral, aportando evidencia empírica de los determinantes de la misma dentro de las empresas de economía social, y en concreto en la figura jurídica de cooperativa de trabajo asociado, donde dadas sus peculiaridades resulta especialmente

importante dicho aspecto. El avance en el conocimiento de los determinantes de la satisfacción laboral en estas organizaciones permitirá desarrollar posibles actuaciones para la mejora del nivel de satisfacción de los trabajadores de la cooperativa y su implicación en el proyecto de la empresa, lo que tendrá implicaciones en el éxito competitivo de la misma, siempre teniendo en cuenta las especificidades de cada uno de los grupos implicados, trabajadores socios y no socios.

El trabajo se estructura en dos grandes bloques, por un lado, la primera parte tiene como finalidad presentar el marco conceptual de y la revisión general de la literatura, mientras que la segunda parte se aborda el análisis cuantitativo mediante la realización de un trabajo empírico con el estudio de la satisfacción en una cooperativa de más de 250 trabajadores. La información utilizada para todo ello ha sido obtenida en el marco del modelo EFQM que sirve de guía a las empresas que desean avanzar hacia la excelencia empresarial. A continuación se presentan los resultados y las conclusiones del trabajo así como las posibles líneas futuras de investigación para ampliar los resultados alcanzados en este trabajo.

2.- EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO Y SU IMPORTANCIA

Si bien son innumerables las definiciones de satisfacción laboral existentes, sin que haya una definición consensuada de dicho concepto (Mumford, 1991), la mayoría de las definiciones propuestas reflejan una visión compleja y multidimensional de la misma, como un estado final derivado de un proceso psicológico (Volkwein y Parmley, 2000). Algunos autores la conciben como un estado emocional o una respuesta afectiva (Locke, 1976; Weinert 1985; Price y Muller, 1986; Davis y Newstron, 1999) mientras que otros, la definen como una actitud generalizada en relación al trabajo (Beer, 1964 y Bravo et al., 1996). La definición ofrecida por Locke (1976) como "un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo", es una de las más clásicas. Posteriormente, Price y Muller (1986) identifican la satisfacción laboral con el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo y Weinert (1985) añade no sólo su trabajo sino las consecuencias derivadas del mismo. Garmendia y Parra (1993) la asocia con el sentimiento de bienestar derivado de cubrir las necesidades de cierto nivel a través de los resultados (considerados aceptables) obtenidos como recompensa del trabajo realizado y Spector (1997) la define como un sentimiento o actitud hacia el trabajo en su conjunto y en sus distintos aspectos. Otra de las definiciones más difundida es la propuesta por Davis y Newstrom (1999), según la cual la satisfacción es concebida como un concepto multidimensional que incluye un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo y que agrupa diversos factores distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral (el ambiente de trabajo, los compañeros, etc.). Gran parte de las definiciones existentes han sido revisadas y contrastadas por Giese y Cote (1999). Atendiendo a dicha revisión, la satisfacción podría ser definida como una respuesta sumario, afectiva y de intensidad variable, centrada en aspectos concretos y que tiene lugar en el preciso momento en que el individuo evalúa un elemento. A lo largo de estas definiciones se observa además que la satisfacción laboral dependerá de las necesidades del individuo, de sus valores, así como de la diferencia entre sus expectativas o las recompensas que considera adecuadas y lo realmente obtenido (Lawler y Porter, 1967).

En cuanto a la importancia de la satisfacción laboral para las organizaciones, a lo largo de la revisión de la literatura especializada se observa que, en términos generales, existe una relación positiva entre la satisfacción de los empleados y los resultados de la organización (Davis y Newstrom, 1999) tales como la productividad (Hackman y Oldham, 1980). Concretamente, los incrementos en la satisfacción en el trabajo generan, según han demostrado numerosos estudios, beneficios tales como una reducción del absentismo y una mayor retención del personal, que

tienen a su vez un efecto positivo en la mejora de los resultados empresariales, medidos a través de indicadores como el rendimiento, productividad o los beneficios (Gattiker y Larwood, L., 1988; Locke, 1976)[1]. Autores como Clegg (1983), Lee (1988), Hom et al. (1992), Organ y Ryan (1995) y Stephen (1999) observan una relación negativa entre satisfacción laboral y estabilidad en la organización (incremento del absentismo y la rotación de personal), apoyo a sindicatos y asunción de roles conflictivos (Cotton y Tuttle, 1986). Ofrecen evidencias empíricas que demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia, incurren en retrasos, suelen abandonar la empresa más a menudo para la que trabajan, además de inducir otros comportamientos organizativos inadecuados y el incremento del índice de accidentes de trabajo. Estas son las principales causas que derivan en costes indirectos de entrenamiento, reclutamiento o ineficiencias de la curva de aprendizaje para la empresa (Comm y Mathaisel, 2000). Lawler y Porter (1967) sostienen que la relación teórica descansa sobre la base de que el nivel de satisfacción individual produce un mayor o menor sentido de compromiso que, a su vez, afecta al esfuerzo y, posteriormente, al desempeño, generando un círculo desempeño-satisfacción-esfuerzo. Estos autores proponen que un alto desempeño contribuye a lograr una alta satisfacción en el empleo, ya que conlleva mayores recompensas económicas, psicológicas y sociológicas. Así, si el sujeto considera justas estas recompensas desarrolla una mayor satisfacción, como consecuencia de percibir que está siendo recompensado en proporción al esfuerzo realizado y a los resultados obtenidos. Además, el efecto puede ser también recíproco, la satisfacción en el trabajo a través de un trabajo mentalmente desafiante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo apropiadas, relaciones con los compañeros, etc. incide en su nivel de desempeño, mejorando su productividad y así su grado de satisfacción, reduciendo el absentismo y la rotación (Robbins, 2004).

3.- DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Tras establecer el concepto de satisfacción laboral, así como las principales teorías, e identificar la incidencia que la satisfacción de los trabajadores puede tener en el performance de las cooperativas de trabajo asociado, es necesario profundizar en los factores que inciden en dicho constructo así como en las diferencias que pueden aparecer en las empresas cooperativas atendiendo a diversas características personales de los trabajadores. Su conocimiento permitirá llevar a cabo las actuaciones adecuadas para evitar el deterioro de las condiciones laborales en la organización cooperativa. No obstante, una de las mayores dificultades en el estudio de la satisfacción laboral es hacer operativa su definición, puesto que como se ha visto anteriormente no se trata de una simple transformación monótona de los ingresos como inicialmente se había supuesto, sino que inciden otros factores, existiendo incluso relaciones cruzadas entre satisfacción y otras variables, como por ejemplo los ingresos, al incidir el grado de satisfacción del individuo en su propio rendimiento económico.

Si bien se puede considerar la satisfacción desde una dimensión unidimensional (Peiró y Prieto, 1996), desde una perspectiva multidimensional la satisfacción se deriva de una serie de factores sobre los cuales puede medirse el nivel de satisfacción del trabajador. Locke (1976) fue uno de los primeros autores en considerar que el nivel de satisfacción laboral es el sumatorio ponderado de una combinación de aspectos que el empleado valora en su trabajo. En concreto, clasifica las dimensiones específicas distinguiendo entre eventos o condiciones y agentes de satisfacción laboral. Dentro de los eventos o condiciones incluye los aspectos asociados a la satisfacción con el interés intrínseco del trabajo, la variedad y la cantidad del mismo, las oportunidades de aprendizaje, su dificultad, las posibilidades de éxito, el control sobre los procedimientos, etc.; la retribución cuantitativa y la distribución de la misma en términos de

[1] Sin embargo otros trabajos muestran una relación negativa entre satisfacción y productividad (Clegg, 1983; Mangione y Quinn, 1975).

equidad; las promociones, a partir de las oportunidades de formación u otros aspectos en los que se apoye la promoción; el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas a partir de los elogios o las críticas, y el sentimiento de congruencia con la percepción propia; la retribución extrasalarial como las pensiones, la seguridad, los servicios médicos, las vacaciones, etc.; las condiciones de trabajo tales como el diseño del puesto de trabajo, la luz, el horario, los ruidos, etc.

Entre los agentes que posibilitan lo anterior destaca la satisfacción con el estilo de supervisión, las relaciones humanas o administrativas con los jefes, sus habilidades técnicas, etc.; las relaciones personales con los compañeros, derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación o el apoyo y la amistad; la dirección y la empresa en general, en cuestiones relacionadas con la política de retribuciones y reparto de beneficios en la empresa. Para Robbins (2004) la satisfacción en el trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales a las que los empleados están expuestos. Además, afirman que otros factores relacionados con la personalidad del empleado y con las características de la función que desempeña intervienen de igual manera en la percepción que el empleado tiene de su bienestar y complacencia en lo que hace, así en la medida en la que la personalidad concuerde con la vocación elegida existirá una mayor posibilidad que tener unos trabajadores satisfechos.

Por otra parte, Leal et al. (1999) destacan entre las variables que inciden en la satisfacción de los empleados el salario, la relación con los superiores y compañeros y las oportunidades de promoción. Mientras Puchol (1997) recoge las relaciones interpersonales, la naturaleza y las condiciones físicas del trabajo, la promoción y las posibilidades de mejora, la retribución y la seguridad. La consultora HayGroup (2002) hace hincapié en cuestiones relacionadas con el impacto en la sociedad y el interés del trabajo, entre otras cuestiones. Por su parte, O'Reilly et al. (1991) dice que la satisfacción y el compromiso iniciales de un empleado hacia su trabajo están asociados con las características intrínsecas del trabajo así como con las preferencias internas. Reiner y Zhao (1999) analizan el nivel de satisfacción laboral a través del estudio de diferencias clasificadas en dos categorías: las características personales de los empleados y las características propias del puesto de trabajo. Las cuatro medidas de satisfacción laboral utilizadas por Gazioğlu (2002) son la satisfacción con la influencia sobre el trabajo, con la retribución, con el sentido logro y con respecto a los supervisores.

Para el caso español, Meliá *et al* (1990) explican el 60,8% de la varianza total a a partir de seis factores, que incluyen la satisfacción con la supervisión y participación en la organización: Relativos a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, a la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida y con la participación en las decisiones.

Meliá y Peiró (1989) recogen como factores separados la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con la participación, además de la satisfacción con el ambiente físico, la satisfacción con las prestaciones y la satisfacción intrínseca. García-Bernal *et al.* (2005) obtienen cuatro factores, relacionados con la realización personal en el empleo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y los aspectos económicos. Korman (1978) incluye dentro de las variables ambientales o del entorno el contenido del puesto, un tipo de liderazgo participativo, la retribución y las oportunidades promoción y sus interrelaciones, el nivel profesional y en los grupos de trabajo, la aceptación por los miembros y el reconocimiento. Peiró y Prieto (1996) distinguen entre las características del contenido del puesto y las características del ambiente, así como de los aspectos personales del individuo como determinantes de la satisfacción laboral.

Ante los numerosos aspectos y criterios para clasificar de los factores a tener en cuenta en la determinación la satisfacción laboral, en este trabajo se utilizarán los referentes al contenido y entorno laboral más habitualmente citados, que incluyen principalmente los aspectos nombrados

por Locke (1976), Peiró y Prieto (1996) o Meliá et al. (1990), los cuales recogen las cuestiones relacionadas con la ejecución de la tarea directamente (características intrínsecas, muy cercano al modelo de Hackman y Oldham, 1976, 1980) y las cuestiones materiales y sociales relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la tarea (características extrínsecas):

- Satisfacción con la ***retribución*** salarial y extrasalarial en términos absolutos y la distribución de la misma en términos de equidad.
- Satisfacción con el ***ambiente de trabajo*** referente a las relaciones horizontales con otros departamentos y con los compañeros derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación o el apoyo y la amistad, el grado de comunicación organizacional.
- Satisfacción con la ***estabilidad*** en el empleo.
- Satisfacción con las ***condiciones*** de trabajo, referentes al ambiente ***físico*** y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura, etc.
- Satisfacción con la disponibilidad de feedback y el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas, sus habilidades técnicas, etc., el ***estilo de dirección*** y liderazgo predominante en la empresa, liderazgo participativo y con las posibilidades de control, autonomía y ***participación*** del trabajador en la toma de decisiones en la organización sobre los procedimientos y las tareas .
- Satisfacción con las oportunidades de ascenso y ***promoción*** a partir de las posibilidades de ***formación*** u otros aspectos en los que se apoya la promoción.
- Satisfacción con la ***información, la comunicación*** y las relaciones humanas o administrativas con los superiores y el estilo de supervisión
- Satisfacción con los valores y estrategias de la empresa en general con el modo de gestionar el cambio , el respeto y la mejora de la sociedad, el medio ambiente, etc. , y con la pertenencia a una organización cooperativa.

En cuanto a los aspectos propios del trabajador que pueden incidir en la satisfacción global y en las satisfacciones previamente apuntadas se considera la condición del trabajador como socio o no socio de la cooperativa dentro de las cuestiones vocacionales como los valores frente al trabajo, la coherencia entre los objetivos del trabajador y los de la empresa o el significado del trabajo para el individuo. Por último, es importante apuntar que la importancia otorgada a cada elemento por parte del trabajador dependerá de la diferencia entre lo percibido y lo deseado.

4.- LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS COOPERATIVAS

En la actualidad, las empresas cooperativas están presentes en gran variedad de sectores y actividades, en los que sus productos tienen que competir con los de empresas tradicionales. Por tanto, a pesar de las peculiaridades del cooperativismo, deben mantener los criterios de eficiencia y eficacia requeridos a cualquier organización si desean permanecer en el mercado. A su vez, se deben desarrollar planteamientos de gestión orientados hacia la mejora de las relaciones con clientes, proveedores, empleados y en general, con todos los agentes que se ven afectados por las actividades de la organización.

Dentro de los colectivos que interactúan con la empresa, los trabajadores constituyen un elemento clave, siendo necesaria una adecuada gestión de todos los aspectos relacionados con los mismos. Ciertamente, la mayoría de los nuevos modelos organizativos enfatizan en la gestión de las personas en la organización como un aspecto clave. Si se profundiza en las organizaciones cooperativas, esta cuestión resulta todavía más importante dadas las características y peculiaridades de las cooperativas, donde conviven objetivos económicos y objetivos sociales al mismo tiempo y donde la gestión se realiza mediante la participación de los que la forman (una persona – un voto), de modo que los socios dirigen la empresa y se autogobiernan. Sin embargo,

no son muchos los trabajos recientes que profundicen en las diferencias en la gestión de recursos humanos en las cooperativas frente al resto de empresas. Las implicaciones que podrían derivarse de la condición de cooperativa para la determinación de la satisfacción laboral de los agentes que interactúan en la empresa tienen que ver principalmente con las especificidades de las organizaciones cooperativas respecto al resto. Las características organizacionales son claramente diferentes a las de una empresa no cooperativa, tanto en la estructura organizativa, el estilo de dirección, el grado de comunicación organizacional, el tipo de liderazgo, la división del trabajo, pero especialmente en lo referente a la participación del trabajador, positivamente relacionada con la satisfacción percibida (Wagner, 1994). A ese respecto, Landeta et al. (2006) obtienen que en el marco del modelo EFQM las empresas cooperativas prestan mayor atención a las Personas que las empresas no cooperativas en una muestra para el País Vasco.

Siguiendo a Morales (2002) se determinan diversos aspectos en los que los miembros de una organización pueden participar, distinguiendo entre la participación desde un punto de vista político (propiedad), económico (beneficios), laboral (decisiones en el puesto), profundo (implicación y compromiso) o social (toma de decisiones en la gestión). Según Long (1980) la propiedad incide en las actitudes hacia el trabajo, comportamiento en el trabajo y efectividad organizacional, aunque deben tenerse en cuenta otros aspectos moderadores, como el grado de propiedad en manos de los trabajadores, la naturaleza y el tamaño de la empresa. De acuerdo con este autor, el efecto de la propiedad en manos de los trabajadores se debe por un lado a la identificación organizacional, compuesta por la integración organizacional o sentimiento de estar compartiendo características y metas en común, la implicación organizacional o sentimiento de pertenencia y solidaridad con la organización y el compromiso organizacional o sentimiento de lealtad o apoyo a la organización. (Patchen, 1970; Rotondi, 1975). Estos aspectos generales para la participación en la propiedad por parte de los trabajadores son especialmente importantes en las cooperativas, puesto que en ellas se dan condiciones ventajosas en algunos de los aspectos moderadores. A ese respecto, se señala la importancia del porcentaje de la propiedad que está en manos de los trabajadores, cifra que en las cooperativas representa el cien por cien. Se destaca también la importancia de la localización de los derechos políticos mayoritariamente en manos de los empleados actuales de la compañía. En concreto Long (1978) obtiene que el efecto de la propiedad en diversas actitudes hacia el trabajo debido a la participación en la toma de decisiones es mayor que el debido a la participación en los beneficios. Esto resulta interesante para el caso de las cooperativas, donde los derechos políticos (de decisión) se encuentran al cien por cien en manos de los trabajadores, actuales o retirados.

James y Sykuta (2005) destacan la importancia de la propiedad en la mejora de la confianza entre los miembros de la organización. Alutto y Acito (1974) o Miller y Monge (1986) obtienen resultados que muestran que la participación está positiva y significativamente relacionada con la satisfacción laboral puesto que la gestión participativa de los trabajadores en la toma de decisiones implica incrementos de satisfacción. Por último, Long (1977 citado en Long, 1980) destaca la importancia de que ningún grupo de empleados sea excluido de la propiedad (y de los derechos de participación en decisiones que conlleva) sistemáticamente. Quizás en este punto las cooperativas de trabajo asociado con trabajadores no socios podrían presentar una debilidad. Por otra parte, en el caso de las cooperativas se espera que exista una mayor coherencia entre los objetivos de la empresa y los intereses del los trabajadores con una clara elección cooperativista, incrementando así la satisfacción de estos. Rooney (1992) distinguió entre cooperativas, empresas con planes de participación de empleado en el capital y empresas tradicionales con objetivos de maximización de beneficios a partir de los datos sobre participación de los trabajadores en la propiedad, en la toma de decisiones, en los mecanismos de participación formal establecidos y sobre los datos financieros de la empresa y obtuvo mayores niveles de satisfacción laboral en las empresas

cooperativas. Rosen *et al.* (2005) demuestra que la propiedad generalizada de parte del capital en manos de los trabajadores tiene diversos efectos positivos, tales como mayores productividades, menor rotación, mayor satisfacción y motivación y en definitiva mayores beneficios económicos. Por tanto, parece evidente que en las cooperativas de trabajo asociado, donde la mayoría de los empleados son propietarios del capital, también sea así (Irizar, 2006).

El sistema de retribución salarial es uno de los factores a tener en cuenta en el análisis de la satisfacción laboral. Por un lado, la retribución en base al rendimiento individual puede ser un elemento motivador, pero por otro, si las diferencias salariales son muy altas pueden generar un efecto desmotivador en los empleados. A ese respecto, los valores cooperativos incluyen el principio de igualdad que puede considerarse contradictorio con la presencia de grandes diferencias salariales (Cano y Céspedes, 2001). Por otra parte, dentro de la cooperativa existirán también problemas de agencia (Teoría de Agencia, Jensen y Meckling, 1976), desde el momento que los socios delegan en el Consejo Rector y/o en el Gerente de la cooperativa, con objetivos que pueden ser distintos. No obstante, Cano y Céspedes (2001) presentan dos críticas a la teoría de agencia. Por un lado, la limitada visión de la teoría de agencia sobre la motivación del comportamiento humano, al considerar que se determina a través de la racionalidad económica, olvidando aspectos emocionales. Debería añadirse la importancia de la dimensión ética y social, de forma que los socios (principal) dispondrán de sistemas de recompensas y sanciones sociales, además de las económicas. Y por otro, no considerar la posibilidad de que el principal y el agente intercambien sus posiciones, reduciendo así las asimetrías informativas derivadas de la falta de supervisión de la totalidad de las acciones del consejo rector o el gerente. En el caso de las cooperativas, los principales (socios) y los agentes (consejo rector y gerente) suelen cambiar sus posiciones.

5.- ANÁLISIS EMPÍRICO. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Tras ofrecer una revisión de los aspectos relacionados con la satisfacción laboral y con las peculiaridades de las cooperativas al respecto, en los siguientes apartados se ofrece evidencia empírica sobre los determinantes de la satisfacción laboral en este tipo de organizaciones. La muestra utilizada en este estudio ha sido obtenida a partir de una amplia encuesta, enmarcada dentro de la valoración del modelo de excelencia empresarial de la European Foundation for Quality Management (EFQM), la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, en una cooperativa vasca de más de 250 trabajadores[2], en la que se recogen las opiniones de los trabajadores sobre diversos aspectos relacionados con su nivel de satisfacción en el trabajo. En el cuestionario se solicita a los trabajadores de la cooperativa (tanto socios como no socios) información sobre su valoración respecto a diversos aspectos (un total de 50 preguntas), entre los que se incluyen distintos indicadores de satisfacción laboral.

Este tipo de encuestas se realizan a nivel interno en algunas cooperativas desde hace tiempo en Europa, por ser uno de los patrones básicos considerados por el Modelo EFQM, analizando aspectos referentes a la retribución salarial, el sentimiento de utilidad y de pertenencia a la cooperativa, el nivel de comunicación interna, la gestión directiva, etc. Concretamente, la encuesta revisa las opiniones del personal de la cooperativa para identificar la satisfacción de las personas o "Resultados en las Personas", uno de los 9 criterios del modelo EFQM, que recoge en qué medida las organizaciones miden y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

Se desea conocer la percepción de los trabajadores sobre la organización y su funcionamiento, especialmente en lo referente a su situación dentro de la misma, para lo cual se les solicita que

[2] No se ofrece mayor información sobre la cooperativa por motivos de confidencialidad.

determinen su grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones referentes a aspectos relacionados con la satisfacción en el trabajo, en una escala con cinco niveles de respuesta. Por tanto, los datos son resultado de las autovaloraciones por parte de los trabajadores. Dado que es obligatorio para todos los trabajadores contestar a la encuesta, la tasa de respuesta es del 100%. No obstante, la principal variable a estudiar en este trabajo, "Condición Socio-laboral", presenta valores nulos en un 7,3% de los casos, observaciones que se eliminan para realizar los siguientes análisis. Por otra parte, los trabajadores socios presentan más del doble de la plantilla, en concreto un 63,9% frente a casi un 29% de trabajadores no socios.

6.- RESULTADOS

En este apartado, se realiza un análisis descriptivo sobre los aspectos más valorados por los trabajadores socios y no socios como determinantes de la satisfacción laboral a partir de la pregunta: *"Elige como mucho cinco aspectos que a tu juicio influyen en el incremento de la satisfacción y la motivación laboral de las personas"*.

En cuanto a los aspectos que influyen en el incremento de la satisfacción y motivación laboral, los encuestados consideran que es la retribución el principal factor motivador. El 60% de los socios y casi un 55% de los no socios han situado este factor entre los cinco elementos más importantes (Tabla 1). En la medida en que la retribución incluya los repartos de beneficios, debe tenerse en cuenta que las ventajas de las cooperativas para incentivar pueden apoyarse en los derechos que tienen reconocidos los socios que trabajan en la empresa sobre los resultados que se obtengan en la actividad productiva. A priori este elemento motivador no se aplicaría al caso de los trabajadores no socios, sin embargo, en las prácticas retributivas utilizadas por las cooperativas es habitual que los trabajadores no socios perciban también participación en beneficios. El ambiente de trabajo es el siguiente elemento más repetido por los encuestados, por socios y no socios como determinante de la satisfacción y motivación laboral. Dentro de esta categoría se podrían incluir los aspectos sociales del contexto en el que se desarrolla el trabajo, los vínculos personales dentro de la empresa con los compañeros y con los superiores jerárquicos. Unas relaciones sociales –horizontales y verticales- cordiales incrementan la satisfacción laboral experimentada por el trabajador (Leal *et al.,* 1999). En la Tabla 1, donde se recogen las frecuencias con las que cada variable ha sido citada de forma agregada como una de las cinco principales fuentes de satisfacción laboral, se observa que las diferencias entre socios y no socios no son estadísticamente significativas.

Otro de los elementos más frecuentemente apuntado como determinante de la motivación y satisfacción laboral por los trabajadores encuestados en este trabajo es el referente a la seguridad de empleo y futuro. Si bien algunos trabajos no encuentran significativa la relación entre satisfacción e inestabilidad laboral (Clark, 1996; Allen y van der Velden, 2001; Belfield y Harris, 2002), la opinión más generalizada apunta a la existencia de una relación negativa entre eventualidad y satisfacción laboral (Kaiser, 2002) aunque algunos apuntan que la insatisfacción procede de la inestabilidad y no de la eventualidad, por lo que no ocurriría lo mismo en el caso de contratos de duración determinada (Booth *et al.*, 2002). En esa línea, Blanchflower y Oswald (1999), en un estudio con casi 50.000 trabajadores de dieciocho países observan que uno de los aspectos que afecta negativamente a la satisfacción laboral es la percepción de inseguridad laboral. Resultados similares obtienen Souza-Poza y Souza-Poza (2000a, 2000b) utilizando datos agregados correspondientes a diversos países. Otros autores consideran que la reducción en los niveles de satisfacción como consecuencia de la eventualidad se produce de forma indirecta debido al efecto de los salarios, inferiores normalmente para este tipo de contratos (Pénard *et al*., 1999). En el análisis comparativo entre socios y no socios, se observa que este es un aspecto especialmente valorado por los trabajadores no socios, siendo estadísticamente significativas las

diferencias al nivel de significación p-valor < 0,05. Este resultado es lógico, ya que la condición de no socio supone menor estabilidad en la empresa ante posibles cambios en la demanda.

El cuarto aspecto más repetido, tanto por los trabajadores socios como por los no socios como una de las cinco principales causas de satisfacción, es el de las condiciones físicas de trabajo tales como luz, ruido, etc. no siendo significativas las diferencias entre la frecuencia con la que la citan las condiciones ambientales los trabajadores socios y no socios (Tabla 1), Siendo el reconocimiento del desarrollo profesional la quinta variable determinante de la satisfacción laboral más repetida, tanto por los trabajadores socios como por los no socios, sin diferencias significativas en el valor otorgado por los dos grupos de trabajadores, lo que muestra que ambos valoran a la par la necesidad de sentirse reconocidos en su trabajo. Si se estudia este aspecto a través de la variable participación en el trabajo, los resultados son similares, sigue siendo una de las variables consideradas dentro de los determinantes de la satisfacción laboral, sin diferencias significativas al respecto entre socios y no socios. Muy ligado con lo anterior, se puede revisar otro de los aspectos más repetidos como uno de los cinco más importantes para determinar la satisfacción laboral por los trabajadores entrevistados, referente al estilo de dirección, variable interesante para este estudio teniendo en cuenta que se trata de una empresa cooperativa donde los socios tienen derechos de propiedad y de participación en la gestión y en la dirección. Este patrón resulta especialmente importante para el subgrupo de trabajadores socios, siendo citado por más de un 30% de los mismos. Las diferencias son sustanciales (estadísticamente significativas con p<0,001) entre los dos grupos analizados como se recoge en la Tabla 1. En concreto, existe una diferencia de casi 10 puntos porcentuales entre los trabajadores socios y no socios que nombran esta variable entre las cinco principales.

La formación es otro de los factores considerados por los encuestados dentro de los cinco principales determinantes de la satisfacción y motivación laboral. Estos resultados son coherentes con la consideración de que las oportunidades de formación están positivamente relacionadas con la satisfacción laboral (Hamermesh, 1977) y en el caso de las cooperativas, es de esperar que la dotación al fondo obligatorio de educación contribuya a incrementar la satisfacción a ese respecto. La formación en la cooperativa irá destinada tanto a trabajadores socios como no socios, por lo que no es de extrañar que las diferencias entre socios y no socios no resulten significativas como se observa en la Tabla 1. Sin embargo, en cuanto a la promoción, en ocasiones muy relacionada porque la formación puede ir destinada a lograr un mejor puesto dentro de la organización, las diferencias entre socios y no socios resultan significativas (p-valor<0,001) respecto a su inclusión entre los cinco primeros determinantes de la satisfacción. Son los trabajadores socios los que más importante consideran la promoción para determinar su satisfacción laboral. La información y la comunicación por parte de la dirección y de los jefes es otro de los aspectos más valorado tanto por trabajadores socios como por los no socios, no siendo estadísticamente significativas las diferencias entre ambos grupos. Por tanto, también los trabajadores no socios valoran disponer de la misma información a la que tienen acceso los socios de la cooperativa a través de los distintos medios.

Entre las variables más valorada por los trabajadores no socios se encuentra uno de los aspectos más interesante para este estudio: la importancia otorgada por los trabajadores a la pertenencia a la cooperativa como fuente de incremento de la motivación y la satisfacción laboral. Son especialmente los trabajadores no socios los que consideran que ese es un aspecto que mejora la satisfacción laboral, más de un 25% de ellos ha incluido esta variable entre las cinco más importantes, mientras que entre el colectivo de socios este porcentaje es de poco más del 17%. Las diferencias son estadísticamente significativas entre socios y no socios. Podría argumentarse que los trabajadores no socios, que no disfrutan de la "pertenencia a la cooperativa" consideran que ese es un aspecto importante del que se ven privados, mientras que, por el contrario, los socios, no

aprecian que tal condición les reporte mayor satisfacción. En todo caso, parece que los trabajadores no socios aprecian la cultura cooperativa no siendo ajenos a los valores cooperativos y a las posibilidades que ofrece una organización con estas características.

Entre las variables que, aunque con una frecuencia menor a las anteriormente, han sido incluidas como aspectos que inciden en la satisfacción laboral, están la claridad de objetivos, el respeto al medio ambiente, la mejora a la comunidad y la sociedad, los valores y las estrategias de la empresa y la gestión del cambio (en ese orden). En cuanto al respeto al medio ambiente y a la mejora de la comunidad y la sociedad, aspectos muy similares a los elementos propuestos por la consultora HayGroup (2002) como impacto en la sociedad, aparecen diferencias entre los trabajadores socios y no socios, siendo estos últimos los que con mayor frecuencia incluyen dichos aspectos para determinar su nivel de satisfacción. En el caso de la claridad de objetivos, los socios realizan una valoración mayor, mientras que en el caso de los valores y estrategias son los no socios los que realizan una mayor valoración de la importancia de dicha variable para la satisfacción laboral, aunque con una significatividad que rozan el límite estadísticamente aceptable (0,090 y 0,095 respectivamente). Respecto a la gestión del cambio, se sitúa en el último lugar por tratarse del factor menos mencionado y las diferencias no resultan significativas entre socios y no socios.

Tabla 1.- Resumen principales aspectos que inciden en la satisfacción laboral

	Socios	No socios	Total	Chi-cuadrado (Sign)
Retribución (nómina)	60,3%	54,9%	57,39%	**0,008**
Ambiente de trabajo	57,5%	54,2%	55,43%	0,111
Seguridad de empleo y futuro	44,3%	49,3%	45,57%	**0,017**
Condiciones físicas de trabajo	38,7%	37,5%	36,98%	0,543
Reconocimiento	32,5%	32,1%	31,72%	0,858
Formación	30,3%	32,0%	30,72%	0,380
Información y comunicación	28,3%	28,3%	28,04%	0,994
Estilo de dirección	30,4%	21,0%	27,32%	**0,000**
Participación en el trabajo	24,6%	23,7%	24,36%	0,596
Promoción	25,2%	16,4%	21,89%	**0,000**
Pertenecer a la cooperativa	17,2%	25,4%	19,55%	**0,000**
Claridad de objetivos	16,6%	14,0%	15,81%	0,090
Respeto al medio ambiente	10,0%	14,6%	11,55%	**0,000**
Mejora de la comunidad y sociedad	8,1%	11,9%	9,38%	**0,002**
Valores y estrategias	5,8%	7,5%	6,32%	0,095
Gestión del cambio	3,2%	4,0%	3,47%	0,282

Fuente: Elaboración propia

7.- CONCLUSIONES

En el presente trabajo se muestra una breve revisión de la literatura sobre el concepto de satisfacción laboral y los posibles determinantes de la misma, para posteriormente profundizar en dicho constructor en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, organizaciones en las que se espera que exista una mayor coherencia entre los objetivos de la empresa y los intereses del los trabajadores con una clara elección cooperativista y en las que por sus especiales características pueden presentar una complejidad diferenciadora entre aquellos trabajadores socios y aquellos que no lo son. Para analizar empíricamente los determinantes y las diferencias en la satisfacción laboral entre ambos grupos se realiza un estudio econométrico apoyado en una muestra procedente de una gran cooperativa. Los análisis se basan en el contraste de las diferencias de medias en la frecuencia con la que los individuos establecen cada uno de los elementos señalados como uno de los cinco factores determinantes de la satisfacción laboral. El primero de los resultados obtenidos muestra la importancia de diversos aspectos como diferentes determinantes de la satisfacción laboral, concretamente la retribución (aspecto económico), el ambiente de trabajo (relaciones interpersonales), la seguridad en el empleo y el futuro de la cooperativa, las condiciones físicas, el reconocimiento, la formación o la pertenencia a la cooperativa, entre otras. Además, se obtiene que no todos ellos presentan la misma incidencia, ni resultan igual de significativos como determinantes de la satisfacción laboral dependiendo de la condición sociolaboral del individuo.

Los resultados muestran diferencias significativas entre los trabajadores socios y no socios en los elementos considerados como más importantes en la determinación de la satisfacción laboral. Entre las principales diferencias destaca la mayor importancia otorgada por los trabajadores socios al estilo de dirección o por parte de los trabajadores no socios a la pertenencia a la cooperativa, entre otros aspectos. Destaca también la mayor relevancia otorgada por los trabajadores socios al estilo de dirección y a la promoción, frente al mayor valor asignado a la estabilidad en el empleo, el respeto al medioambiente y a la mejora de la comunidad y la sociedad por parte de los trabajadores. Cabe destacar que las valoraciones por parte de ambos grupos dependen de la situación propia en la que se encuentran por lo que resulta lógico que sean los trabajadores que no pertenecen a la cooperativa y que observan externamente las potenciales ventajas de la pertenencia a la cooperativa, tales como la seguridad en el empleo los que valoren especialmente dichas características. Estos aspectos deberán tenerse en cuenta en la implantación de políticas empresariales para obtener una mayor satisfacción del personal que deriven tanto en una mejora de la productividad del mismo, como en una reducción en los costes de contratación y formación de los trabajadores, entre otros.

REFERENCIAS

ALLEN, J. Y VAN DE VELDEN, R. (2001): “Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search”, *Oxford Economic Papers*, vol. 3, pp. 434-452.

ALLUTO, J.A. Y ACITO, F. (1974): "Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: A Study of Manufacturing Personnel", *Academy of Management Journal*, vol. 17, pp. 160-167.

ARGYLE, M. (2001). *The Psychology of Happiness*, New York: Routledge; 2nd edition.

BEER, M. (1964): “Organizational size and job satisfaction”, *Academy of Management Journal*, vol. 7, pp. 34-44.

BELFIELD, C.R. Y HARRIS, R.D.F. (2002): “How well do theories of job matching explain variations in job satisfaction across education levels? Evidence for UK graduates”, *Applied Economics*, vol. 34, pp. 535-548.

BLANCHFLOWER, DAVID G. Y OSWALD, A. (1999): "Well-Being, Insecurity and the Decline of American Job Satisfaction", *Working Paper, University of Warwick.*

BOOTH, A.L.; FRANCESCONI, M. Y FRANK, J. (2002): “Temporary jobs: Stepping stones or dead ends?”, *Economic Journal*, vol. 112, F189-F213.

BRAVO, M.J.; PEIRÓ, J.M. Y RODRÍGUEZ, I. (1996): “Satisfacción laboral”, en Peiró, J.M. y Prieto, F.: *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I. Síntesis, Madrid.

CANO, C.J. Y CÉSPEDE, J.J. (2001): *Gestión estratégica y recursos humanos en las cooperativas*, Ciencias Económicas y Jurídicas. Monografías. Universidad de Almería, Servicio de Publicaciones. Cajamar.

CLARK, A. E. (1996): "Job Satisfaction in Britain", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 34, pp. 189-217.

CLEGG, C.W. (1983): "Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study", *Journal of Applied Psychology,* Vol. 68, pp. 88-101.

COMM, C.L. Y MATHAISEL, D.F.X. (2000): "Assessing Employee Satisfaction in Serivce Firms: a Example in Higher Education", *Journal of Business and Economic Studies,* vol. 6, (1), pp. 43–53.

COTTON, J. Y TUTTLE, J. (1986): Employee turnover. A meta-analysis and review with implications for research. En Peiro, J.M. y Prieto, F. (1996, eds.): T*ratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid. Síntesis Psicología.

DAVIS, J.W. Y NEWSTROM (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* 10ª edición. .México: McGraw-Hill.

FREEMAN, R. (1978): "Job Satisfaction as an Economic Variable", *American Economic Review*, vol. 68, pp. 135-141.

GARCÍA-BERNAL, J.; GARGALLO, A.; MARZO, M. Y RIVERA, P. (2005): "Job satisfaction: empirical evidence of gender differences", *Women in Management Review*, vol. 20 (4), pp. 279-288.

GARMENDIA, J.A. Y PARRA, F. (1993): *Sociología Industrial y de los recursos humanos.* Madrid. Taurus.

GATTIKER, U. E. Y LARWOOD, L. (1988): "Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction", *Human Relations*, vol. 41, 569-591.

GAZIOĞLU, Ş. (2002): "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", *Economic Research Center, Middle East Technical University, ERC Working Papers in Economics* 03/03 January 2002.

GIESE, J.L. Y COTE, J.A. (1999): "Defining customer satisfaction", *Academy of Marketing Science Review* (on line http://www.amsreview.org/articles.htm 29/july/2004), No 00 (01), pp. 1-34.

HACKMAN, J. R., Y OLDHAM, G. R. (1976): "Motivation through the design of work: A test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp. 250-279.

HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. (1980): *Job redesign*. Reading, MA Addison-Wesley.

HAMERMESH, D. S. (1977): "Economic Aspects of Job Satisfaction", en Ashenfelter, O. C. Oates, W. E. (Eds.); *Essays in Labor Market Analysis*, New York: John Wiley.

HAMERMESH, D. S. (2001): "The Changing Distribution of Job Satisfaction", *Journal of Human Resources,* vol. 36, pp. 1-30.

HAYGROUP (2002) "*Gestión del Talento*", Mexico, 3 June 2002. Disponible en www.haydata.com .

HODSON, R. (1985): "Workers Comparisons and Job Satisfaction", *Social Science Quarterly*, vol. 66, pp. 266-280.

HOM, P.; CARANIKAS-WALKER, R.A.; PRUSSIA, G. y GRIFFETH, R.A. (1992): "A Meta-Analysis Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, pp. 890-909.

HOPPOCK, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Arno Press.

HUNT, J. W. y SAUL, P.N. (1975): "The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females", *Academy of Management Journal*, vol. 18, pp. 690-702.

IRIZAR, I. (2006): *Cooperativas, globalización y deslocalización*, Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala, Arrasate-Mondragón (Guipuzkoa).

JAMES, Jr., H.S. y SYKUTA, M.E. (2005): "Property Right and Organizational Characteristics of Producer owned Firms and Organizational Trust", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 76(4), pp. 545-580.

JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.

JUDGE, T. A. y HULIN, C.L. (1993): Job satisfaction as a reflection of a disposition: A multiple source causal analysis, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes,* vol. 56, pp. 388-421.

KALLEBERG, A. L., y LOSCOCCO, K. A. (1983): "Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction", *American Sociological Review,* vol. 48(1), pp. 78-90.

KORMAN, L. (1978): Psicología de la industria y de las organizaciones. Madrid. Marova.

KOVACH, K. A. (1977). *Organization size, job satisfaction, absenteeism and turnover.* Washington, D.C.: University Press of America.

LANDETA, J.; ALBOZU, E. y CHARTERINA, J. (2006): "¿Existen diferencias en la gestión entre las empresas cooperativas y no cooperativas?", *Economía Social*, nº 28, junio de 2006, pp. 46-45.

LAWLER, E.E., y PORTER, L.W. (1967): "Antecedent attitudes of effective managerial performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 2, pp. 122-142.

LEAL, A.; ALFARO DE PRADO, A.; RODRÍGUEZ, L. y ROMÁN, M. (1999): *El Factor Humano en las Relaciones Laborales*. Editorial Pirámide.

LEE, T. (1988): "How job satisfaction leads to turnover", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 2, pp. 263-271.

LOCKE, E.A. (1976): "The nature and consequences of job satisfaction" en M.D. Dunnette (ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1.297-1.349. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.

LONG, R.J. (1978): “The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Job Attitudes and Organizational Performance: a Tentative Framework and Empirical Findings”, *Human Relations*, vol.31, pp.29-48.

LONG, R.J. (1980): "Job attitudes and organizational performance under employee ownership", *Academy of Management Journal*, vol. 23, nº 4, pp. 726-737.

MANGIONE, T.W. y QUINN, R.O. (1975): “Job satisfaction, counterproductivity behaviour and drug use at work”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 114-116.

MELIÁ, J. L., PEIRÓ, J. M. (1989): "La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23", *Psicologemas*, vol. 5, pp. 59-74.

MELIÁ, J.L., PRADILLA, J.F., MARTÍ, N., SANCERNI, M.D., OLIVER, A., Y TOMÁS J.M. (1990). “Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional”, *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.

MILLER, K. L. Y MONGE, P. R. (1986): “Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review”, Academy of Management Journal, vol. 29, pp. 727-753.

MORALES, A.C. (2002): "El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial "tipo O"", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 40, pp. 43-71.

MUMFORD, E. (1991) “Job Satisfaction: A Method of Analysis”, Personnel Review*,* Vol. 20, (3), pp. 11–19.

O’REILLY III, C.A.; CHATMAN, J. Y CALDWELL, D. F. (1991): “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 487-516.

ORGAN, D. Y RYAN, K.A. (1995): “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Behavior”, *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 775-802.

PATCHEN, M. (1970). Participation, Achievement and Involvement on the Job. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

PEIRÓ J.M. Y PRIETO F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo,* Síntesis, 1996, Tomo 1 y 2 (Volumen I. La actividad laboral en su contexto. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo).

PÉNARD, T.; SOLLOGOUB, M. Y ULRICH, V. (1999): “The integration of youths into the labour market and the type of employment contract: An approach based on the theory of repeated games”, *TSER /STT,* WP-30-99.

PRICE, J.L. Y MULLER, C.W. (1986): *Absenteeism and turnover among Hospital Employees.* Greewich: JAI Press

PUCHOL, L. (1997), Dirección y Gestión de Recursos Humanos. ESIC, Madrid.

REINER, M.D. Y ZHAO, J. (1999): “The determinants of jobs satisfaction among United States Air Forces Security Police”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19, pp. 5-18.

ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson. 10ª Edición.

ROONEY, P.M. (1992): "Employee ownership and worker participation: Effects on health and safety", Economics Letters, vol. 39 (3), pp. 323-328

ROSEN, C.; CASE, J. Y STAUBUS, M. (2005): *Equity: Why Employee Ownership Is Good for Business,* Harvard Business School Press, 2005.

ROTONDI, T. Jr. (1975): "Organizational Identification: Issues and Implications", Organizational Behavior and Human Performance, vol. 16, pp. 143-150.

SOUZA-POZA, A. Y SOUZA-POZA, A.A. (2000a): “Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction”, *Journal of Socio-Economics*, vol. 29, pp. 517-538.

SOUZA-POZA, A. Y SOUZA-POZA, A.A. (2000b): “Taking another look at the gender/job-satisfaction paradox”, *Kyklos*, vol. 53, pp. 135-152.

SPECTOR, P.E. (1997): Job satisfaction: Application, assessment, causes, and Consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

STEPHEN, R. (1999): *Comportamiento Organizacional*, 4ª ed. Méjico: Prentice-Hall Hispanoamericana.

STEWART, T.A. (1996) “La Satisfacción de los Empleados en España. Una Perspectiva Europea”,·*Capital Humano*, Vol. 93, pp. 16-22.

TABOADA, L. Y FERNÁNDEZ, R. (2001): “Introducción a la problemática de la satisfacción en el trabajo de los empleados públicos”. *XI Congreso Nacional ACEDE*. Sevilla.

VOLKWEIN, J. F. Y PARMLEY, K. (2000): “Comparing administrative satisfaction in public and private universities”, Research in Higher Education, 41(1): 95-116

WAGNER, J. A., III. (1994): “Participation’s effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence”, *Academy of Management Review,* vol. 19(2), pp. 312-330.

WEINERT, A.B. (1985): *Manual de Psicología de la Organización*. Herder. Barcelona.l

* La Autora desea expresar su agradecimiento por el apoyo recibido desde el Proyecto de Investigacin SEJ2006-14685 y la Fundación La Caixa a través de una beca para la realización de estudios de postgrado.