

## **PERCEPCIONES DE LOS SOCIOS Y NO SOCIOS COOPERATIVISTAS SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

POR

Ana GARGALLO CASTEL<sup>1</sup> y

Fred FREUNDLICH<sup>2</sup>

### **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 puede generar especificidades para la gestión de los recursos humanos. En este trabajo se analizan las percepciones de ambos grupos sobre los determinantes de la satisfacción laboral. La información procede de una encuesta a 250 trabajadores de una cooperativa de gran tamaño. Los resultados evidencian las diferencias en las percepciones de los trabajadores socios y no socios sobre los determinantes de la satisfacción laboral y permiten establecer recomendaciones para favorecer actuaciones encaminadas a su mejora.

**Palabras clave:** satisfacción, cooperativas, recursos humanos, responsabilidad social

---

<sup>1</sup> La autora quiere agradecer la financiación de la Fundación La Caixa para la realización de estudios de postgrado de Economía Social, así como al Proyecto de investigación 2008/B001 concedido por la Fundación Universitaria Antonio Gargallo.

Ana Gargallo (Universidad de Zaragoza). Correo electrónico: [gargallo@unizar.es](mailto:gargallo@unizar.es).

<sup>2</sup> Mondragon Unibertsitatea. Correo electrónico: [ffreundlich@eteo.mondragon.edu](mailto:ffreundlich@eteo.mondragon.edu)

**Claves Econlit:** J280, M140; M200; Q130

## **PERCEPTIONS OF COOPERATIVE MEMBERS AND NONMEMBERS ON JOB SATISFACTIONS**

### **ABSTRACT**

Nowadays there is an increasing interest in the area of the firm's management for the development of the social corporate responsibility (SCR) and the need to develop a suitable management of the human resources. Peculiarities of the cooperative companies provide a particular frame for the analysis of management of human resources, specially in case of the cooperatives of work, where work is the assets which is put jointly and where workers and members work together. It will generate specificities for the management of the human resources. In this study we analyze the perceptions of the determinants of job satisfaction of both groups.

The information has been provided by a survey to 250 workers of a large cooperative. Our results reveal differences in the perceptions of members and non-members of the cooperative about the determinants of job satisfaction, which allows offering recommendations to favour job satisfaction.

**Key words:** Satisfaction, cooperatives, human resources, social responsibility

**Subject descriptors:** J280, M140; M200; Q130

### **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 por la satisfacción laboral 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).

En el caso de las cooperativas, los siete principios cooperativos, basados en valores como la democracia participativa, la ayuda mutua, la autoresponsabilidad, la identidad, la equidad y la solidaridad (ACI, 1997), ofrecen características diferenciales respecto al resto de sociedades que operan en el mundo económico. Estas empresas fomentan los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos, adoptando un modo de gobierno que fusiona los intereses de los diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad. En ese contexto es previsible que fomenten la consecución de mejoras sociales para los agentes con los que interactúa, especialmente para sus trabajadores y socios, lo que incidirá en el análisis de la satisfacción laboral.

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 realizados hasta el momento por conocer los factores que definen y determinan la satisfacción laboral (Peiró y Prieto, 1996; Meliá et al., 1990; Puchol, 1997; Leal et al. 1999; García-Bernal *et al.*, 2005). Sin embargo, a lo largo de la literatura analizada se observa una carencia de trabajos sobre satisfacción laboral en las empresas de economía social y más concretamente en las cooperativas de trabajo asociado, donde la participación de los socios trabajadores y la convivencia de estos con trabajadores no socios pueden resultar elementos importantes a tener en cuenta en el análisis y gestión de la satisfacción laboral. En consecuencia, el presente trabajo tiene como objetivo general profundizar en el estudio de la satisfacción laboral dentro de las empresas cooperativas, aportando evidencia empírica sobre los determinantes de la misma en las cooperativas de trabajo asociado, donde dadas sus peculiaridades resulta especialmente importante dicho aspecto. El avance en el conocimiento de las percepciones de los trabajadores de estas organizaciones sobre los determinantes de la satisfacción laboral permitirá desarrollar posibles actuaciones encaminadas a la mejora de la misma y a favorecer su implicación en el proyecto de la empresa, lo que podría tener 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. En la medida en que se garantice el compromiso de los distintos agentes y la competitividad de las cooperativas en el mercado, se contribuirá al desarrollo económico y territorial (Bel y Ausín, 2007).

El trabajo se estructura en dos grandes bloques, por un lado, la primera parte tiene como finalidad presentar el marco conceptual 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 Newstrom, 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 difundidas 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 momento en que el individuo evalúa un elemento. A lo largo de estas definiciones se observa además que la satisfacción laboral depende 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, diversos autores defienden que existe una relación positiva entre la satisfacción de los empleados y los resultados de la organización (Hackman y Oldham, 1980; Davis y Newstrom, 1999). Concretamente, indican que los incrementos en la satisfacción en el trabajo generan 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, 1988; Locke, 1976).

No obstante, otros autores presentan escasa evidencia del efecto positivo de la satisfacción laboral en los resultados empresariales y plantean dudas sobre la causalidad de las relaciones (Argyle, 1989; Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Porter y Lawler, 1968). En todo caso, autores como Clegg (1983), Lee (1988), Hom et al. (1992), Organ y Ryan (1995) y Stephen (1999) observan una relación negativa entre satisfacción laboral e inestabilidad 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 menos satisfechos faltan al trabajo con más frecuencia, incurren en retrasos, suelen abandonar más a menudo la empresa para la que trabajan, además de inducir en otros comportamientos organizativos inadecuados e incrementar el 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. Precisamente, si el sujeto considera justas estas retribuciones 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, 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 el efecto 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 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 que la personalidad concuerde con la vocación elegida existirá una mayor posibilidad de 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) afirman 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 del logro y con respecto a los supervisores.



Para el caso español, Meliá *et al* (1990) explican el 60,8% de la varianza total 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, la justicia en el trato recibido por la empresa, la formación recibida y la participación en las decisiones.

Meliá y Peiró (1989) recogen como factores diferenciados 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 de promoción y sus interrelaciones, el nivel profesional así como, 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 los factores determinantes de la satisfacción laboral, en este trabajo se utilizarán los referentes al contenido y entorno laboral más habitualmente citados. Estos 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, el apoyo y la amistad o 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, 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. Las percepciones sobre la satisfacción laboral pueden variar en función de las características propias del trabajador, entre las cuales se encuentran aquellas directamente ligadas con la condición de socio cooperativista.

#### **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 exigidos 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 (Coque, 2008).

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 dentro de 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 como en 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, en el marco del modelo EFQM, que 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, pero además 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. 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 (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 de los trabajadores con una clara elección cooperativista, incrementando así la satisfacción de estos. Rooney (1992) distinguió entre cooperativas, empresas con planes de participación de empleados 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, mayor motivación y en definitiva beneficios económicos superiores. 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 otro 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 existen también problemas 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, la limitación derivada de 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 a ese respecto, en los siguientes apartados se ofrece evidencia empírica sobre los determinantes de la satisfacción laboral en este tipo de organizaciones.

El objetivo del trabajo es analizar las diferencias en las percepciones de los trabajadores socios y no socios cooperativistas sobre los determinantes de la satisfacción laboral, por lo que para llevar a cabo el estudio empírico resulta apropiado recurrir a fuentes de información primaria a través de las cuales se obtiene información directa de los propios trabajadores socios y no socios cooperativistas. En concreto, la muestra utilizada en este estudio ha sido obtenida a partir de una amplia encuesta, enmarcada dentro de un proyecto más amplio de valoración del modelo de excelencia empresarial de la European Foundation for Quality Management (EFQM), la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, realizada en 2006 en una cooperativa vasca de más de 250 trabajadores<sup>3</sup>, 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 varios 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 donde se analizan 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 determinen su grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones referentes a aspectos relacionados con la satisfacción en el trabajo, en una escala tipo Likert con cinco niveles de respuesta. Por tanto, los datos son resultado de las autovaloraciones por parte de los

---

<sup>3</sup> No se ofrece mayor información sobre la cooperativa por motivos de confidencialidad.

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 representan 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 de los aspectos más valorados como determinantes de la satisfacción laboral por los trabajadores socios y no socios 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*”. Para analizar el grado de significatividad estadística de las diferencias entre las percepciones de socios y no socios se muestran los resultados del análisis de diferencia de medias a través del estudio de los p-valores del estadístico Chi-cuadrado.

En cuanto a los aspectos que influyen en el incremento de la satisfacción laboral, los encuestados destacan como principal factor la retribución. Tal y como se muestra en la Tabla 1, el 60% de los socios y casi un 55% de los no socios han situado este factor entre los cinco elementos más importantes. En la medida en que la retribución incluya los repartos de beneficios, debe tenerse en cuenta que las ventajas de las cooperativas para incentivar a sus trabajadores 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 no sería aplicable en el 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.

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

	<b>Socios</b>	<b>No socios</b>	<b>Total</b>	<b>Chi-cuadrado (Sign)</b>
Retribución (nómina)	60,3%	54,9%	57,39%	<b>0,008***</b>
Ambiente de trabajo	57,5%	54,2%	55,43%	0,111
Seguridad de empleo y futuro	44,3%	49,3%	45,57%	<b>0,017**</b>
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%	<b>0,000***</b>
Participación en el trabajo	24,6%	23,7%	24,36%	0,596
Promoción	25,2%	16,4%	21,89%	<b>0,000***</b>
Pertenecer a la cooperativa	17,2%	25,4%	19,55%	<b>0,000***</b>
Claridad de objetivos	16,6%	14,0%	15,81%	0,090*
Respeto al medio ambiente	10,0%	14,6%	11,55%	<b>0,000***</b>
Mejora de la comunidad y sociedad	8,1%	11,9%	9,38%	<b>0,002***</b>
Valores y estrategias	5,8%	7,5%	6,32%	0,095*
Gestión del cambio	3,2%	4,0%	3,47%	0,282

\* p-valor < 0,10; \*\* p-valor < 0,05; \*\*\*p-valor < 0,001

Fuente: Elaboración propia

El ambiente de trabajo es el siguiente elemento más repetido por los encuestados, socios y no socios, como determinante de la satisfacción laboral. Dentro de esta categoría se podrían incluir los aspectos sociales del contexto en el que se desarrolla el trabajo o 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 percibido como determinante de la 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 esta relación corresponde a la inestabilidad y no a 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 parece 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 como una de las cinco principales causas de satisfacción, tanto por los trabajadores socios como por los no socios, es el de las condiciones físicas de trabajo, tales como luz, ruido, etc. no siendo significativas las diferencias entre la frecuencia con la que citan las condiciones ambientales los trabajadores socios y no socios (Tabla 1). El reconocimiento del desarrollo profesional es 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 entre 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 un  $p$ -valor  $< 0,001$ ) 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 percibidos por los encuestados como uno de los cinco principales determinantes de la satisfacción laboral. Estos resultados son coherentes con los autores que indican que las oportunidades de formación están positivamente relacionadas con la satisfacción laboral (Hamermesh, 1977). 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 con la formación porque la formación puede ir destinada a lograr un mejor puesto dentro de la organización, las diferencias entre socios y no socios respecto a su inclusión entre los cinco primeros determinantes de la satisfacción resultan significativas ( $p$ -valor  $< 0,001$ ). 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 valorados tanto por los 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 valoradas 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 satisfacción laboral. Son los trabajadores no socios, especialmente, los que consideran que dicho 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 estiman 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 han sido incluidas como aspectos que inciden en la satisfacción laboral, aunque con una frecuencia menor a las anteriormente citadas, se encuentra 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 en la determinación de su nivel de satisfacción. En el caso de la claridad de objetivos, los trabajadores socios realizan una valoración mayor, mientras que en el caso de los valores y estrategias son los no socios los que muestran una mayor valoración de la importancia de dicha variable para la satisfacción laboral, aunque con una significatividad que roza el límite estadísticamente aceptable (p-valores de 0,090 y 0,095 respectivamente). En cuanto 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.

## 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 de los trabajadores con una clara elección cooperativista y en las que por sus especiales características pueden presentar una complejidad diferenciadora entre aquellos trabajadores a su vez socios y aquellos empleados que no ostentan dicha condición. Para analizar empíricamente los determinantes y las diferencias en la satisfacción laboral entre ambos grupos se realiza un estudio econométrico apoyado en una muestra de 250 trabajadores procedentes de una gran cooperativa.

Los análisis se basan en el contraste de las diferencias de medias en la frecuencia con la que los individuos perciben 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 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 que consideran 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 la mejora de la comunidad y de 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 perciban como especialmente relevantes dichas características. Estos aspectos deberán tenerse en cuenta en la implantación de políticas empresariales para obtener una mayor satisfacción del personal que reduzcan los problemas relacionados con el absentismo, la rotación o la conflictividad en la organización y que contribuya tanto a la mejora de la productividad, como a la reducción en los costes de contratación y formación de los trabajadores, entre otros.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ACI (1997): Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional. 85º día internacional de las cooperativas de la ACI, Geneva 7 de julio de 2007.

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. (1989): "Do happy workers work harder? The effect of job satisfaction on work performance", en Veenhoven, R. (ed), (1989) *How harmful is happiness? Consequences of enjoying life or not*, Universitaire Pers Rotterdam, pp. 94 – 105.

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.

BEL, P. y AUSIN, J.M. (2007): "Contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial", *REVESCO*, N° 92, p.41-71.

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 CÉSPEDES, 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 Service 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.): *Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid. Síntesis Psicología.
- COQUE, Jorge. Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, nº. 95, 2008, p. 65-93.
- 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](http://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.
- IAFFALDANO, M.T. y MUCHINSKY, P.M. (1985): "Job satisfaction and job performance: a meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 97, 251-73.
- 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.; ALBIZU, 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.
- PORTER, C.W. and LAWLER, E. E. (1968): *Managerial attitudes and performance*. Homewood Illinois: Richard D.Irwin.
- PRICE, J.L. Y MULLER, C.W. (1986): *Absenteeism and turnover among Hospital Employees*. Greenwich: 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.