



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

---

Trabajo de fin de máster

# La calidad del trabajo en las organizaciones de Economía Social

Daiana Soledad Oertlinger Martínez

Tutora: María Carmen Gago Cortes

Máster en Dirección y Administración de Empresas

Curso académico 2021/22

---

Trabajo de Fin de Máster presentado en la Facultad de Economía y Empresa  
de la Universidade da Coruña para la obtención del Máster en Dirección y  
Administración de Empresas

# Resumen

Los modelos económicos actuales han demostrado carencias a la hora de enfrentar las crisis, que parecen surgir como consecuencia de la inequidad y la disparidad existente en las sociedades. Como resultado, nuevas formas de hacer economía han aparecido para subsanar e intentar responder a cuestiones que en la realidad continúan sin ser solventadas.

El objetivo de este trabajo es analizar la calidad del trabajo de empleados en organizaciones de Economía Social en tres aspectos fundamentales: motivación, justicia organizativa y satisfacción laboral, entendiendo que el desempeño de los trabajadores es un factor esencial en los resultados organizacionales

Para el análisis de este tema se ha desarrollado un formulario, a través del cual procuramos conocer la opinión de empleados de organizaciones gallegas de Economía Social sobre los tres aspectos que influyen en la calidad de su trabajo y, como consecuencia, en el servicio brindado al cliente.

El estudio llevado a cabo muestra que los empleados se encuentran motivados y satisfechos en las organizaciones para las cuales desempeñan sus funciones. No obstante, la justicia distributiva no la perciben como equitativa dado los bajos porcentajes de aceptación presentados. Cabe destacar que, el cien por ciento de la muestra coincide en la utilidad de su trabajo y la satisfacción que ello les genera.

*Palabras clave:* Economía Social, Calidad del Trabajo, Encuesta en organizaciones de Economía Social, Motivación, Satisfacción Laboral, Justicia Organizacional.

# Abstract

Current economic models have shown shortcomings when facing crisis, which might arise as a consequence of inequality and disparity in societies. As a result, new ways of doing economics have emerged to correct and try to respond to issues that in reality remain unanswered.

This paper aims to address the quality of the work of employees in Social Economy organizations in three important aspects: motivation, organizational justice and job satisfaction, understanding that the performance of workers is an essential factor in organizational results.

In order to analyse this topic a form has been developed, through which we seek to know the opinion of employees of Galician Social Economy Organizations on three aspects that influence the quality of their work and, as a consequence, the service provided to the client.

The study carried out shows that employees are motivated and satisfied in the organizations for which they perform their duties. However, distributive justice is not perceived as equitable given the low percentages of acceptance presented. It should be noted that one hundred percent of the sample agrees on the usefulness of their work and the satisfaction that it generates on them.

*Keywords:* Social Economy, Quality of Work, Survey in Social Economy Organizations, Motivation, Job Satisfaction, Organizational Justice.

# Índice

<b>1. Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Relevancia de la Economía Social y su concepto</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Aspectos relevantes en la Gestión de Recursos Humanos para la calidad del trabajo en organizaciones de Economía Social</b> .....	<b>15</b>
3.1. La motivación en organizaciones de Economía Social .....	16
3.2. La Justicia Organizacional en organizaciones de Economía Social .....	19
3.3. La satisfacción laboral en organizaciones de Economía Social .....	20
<b>4. Estudio cuantitativo sobre los factores relevantes que impactan en la calidad del trabajo</b> .....	<b>22</b>
4.1. Cuestionario sobre la calidad del trabajo en organizaciones de Economía Social	22
4.2. Características de la muestra .....	25
4.3. Análisis de datos y resultados obtenidos .....	26
<b>Conclusiones</b> .....	<b>34</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>37</b>
<b>Anexo: cuestionario</b> .....	<b>45</b>

# Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Características de las empresas de Economía Social .....	9
Ilustración 2: Los ODS con mayor contribución social .....	11
Ilustración 3: Dimensiones con impacto en el desempeño del empleado .....	16
Ilustración 4: Pirámide de necesidades de Maslow.....	17
Ilustración 5: Beneficios organizacionales de la motivación.....	18
Ilustración 6: Composición de la muestra por actividad de la empresa .....	26
Ilustración 7: Factores que influyen en la motivación Ex Ante.....	27
Ilustración 8: Motivación Ex Post.....	28
Ilustración 9: Justicia Interpersonal.....	29
Ilustración 10: Satisfacción Laboral - aspectos intrínsecos .....	32

# Índice de tablas

Tabla 1: Total de empresas de Economía Social.....	13
Tabla 2: Total de empleos en empresas de Economía Social en España.....	13
Tabla 3: Total de empresas de Economía Social en Galicia .....	14
Tabla 4: Afirmaciones descartadas del cuestionario original.....	24
Tabla 5: Generaciones etarias.....	25
Tabla 6: Resultados de justicia en la comparación de medias.....	31
Tabla 7: Resultados satisfacción laboral en la comparación de medias.....	33

# 1. Introducción

La importancia de las organizaciones de Economía Social en la comunidad y en los países en general, ha ido aumentando hasta tal punto que hoy en día parece reconocerse la necesidad de que existan. Su principal objetivo está enfocado en la sociedad y en el bienestar de la comunidad. No obstante, para que el resultado final sea beneficioso para la población, habrá que examinar otro aspecto fundamental: la Gestión de los Recursos Humanos.

Así como las personas evolucionan, y las tendencias varían en el tiempo, el concepto de gestión de los recursos humanos ha ido tomando mayor relevancia en cuanto al impacto que produce en los resultados organizacionales. Tal es así, que el concepto de gestión de personas hoy en día se conoce como “Gestión Estratégica de Recursos humanos”, dada la importancia de incorporar en la estrategia de la empresa el bienestar del personal. Uno de los aspectos relevantes a evaluar es la calidad del trabajo de los empleados, puesto que se reconoce que influye en el resultado organizacional buscado.

Algunos de los organismos de mayor relevancia en la materia, cuyas publicaciones fueron utilizadas como base de consulta a lo largo del trabajo, son el Comité Económico y Social Europeo, la Confederación Empresarial Española de la Economía Social y la Consellería de Promoción del Empleo e Igualdad de la Xunta de Galicia. Todas ellas, en diferentes ámbitos de aplicación, se encargan no solo de la creación de políticas públicas para la promoción de empresas de Economía Social, sino también de fomentar la participación de estas entidades, brindándoles voz y voto, para adaptar la legislación a las condiciones vigentes impactando positivamente en las comunidades.

Si bien este tipo de organizaciones generan beneficios para la sociedad y hay una tendencia alcista en cuanto al número de organizaciones creadas, no se dan a conocer muchos estudios que intenten resaltar la importancia de la Economía Social, y mucho menos investigaciones acerca de los recursos humanos empleados.

Por este motivo, el objetivo principal de este estudio consiste en analizar factores que impactan en la calidad de trabajo de empleados de organizaciones de Economía Social en la Comunidad Autónoma de Galicia, principalmente.

Para alcanzar dicho objetivo se comenzará con una revisión bibliográfica de su concepto y la relevancia tanto social como económica de la Economía Social. Seguidamente, se analizarán los factores relevantes de la gestión de recursos humanos que inciden en la calidad del trabajo. Finalmente, se realizará un estudio cuantitativo con el fin de conocer si las organizaciones de Economía Social presentan una gestión de recursos humanos favorable y como consecuencia, una alta productividad.



## 2. Relevancia de la Economía Social y su concepto

Según la definición propuesta por el Comité Económico y Social Europeo, una empresa de Economía Social es aquella cuyo objetivo principal es proporcionar impacto social y en las relaciones sociales. Si bien no se definen por la forma jurídica, pueden adoptar cualquiera de las permitidas por las leyes que las rigen, dando lugar a empresas que producen bienes y servicios. No obstante, en caso de beneficios deben utilizarse para lograr estos objetivos sociales. Asimismo, una de las principales características es que están gestionadas por emprendedores sociales de forma responsable, transparente e innovadora, con el objetivo de implicar a empleados, clientes y grupos de interés relacionados (European Economic and Social Committee, 2019).

Según Matei & Dorobantu (2015) hay tres actores que se ven afectados. Las instituciones públicas son fundamentales para la promoción y difusión de la Economía Social, no sólo estipulando un marco jurídico que defina el alcance y los principios, sino también financiando proyectos que ayuden a estas organizaciones a lograr sus objetivos. El segundo interesado está representado por la sociedad civil, quien se beneficia por el fin de la empresa, ya sea por el aumento de puestos de trabajo o por el progreso comunitario. Finalmente, el entorno económico se ve favorecido por la creación de empresas de Economía Social, que estimulan un nuevo tipo de emprendimiento y un entorno empresarial social y ético. De igual forma, las empresas privadas afiliadas a entidades públicas pueden garantizar microcréditos para inversiones en el desarrollo y puesta en marcha de empresas de Economía Social.

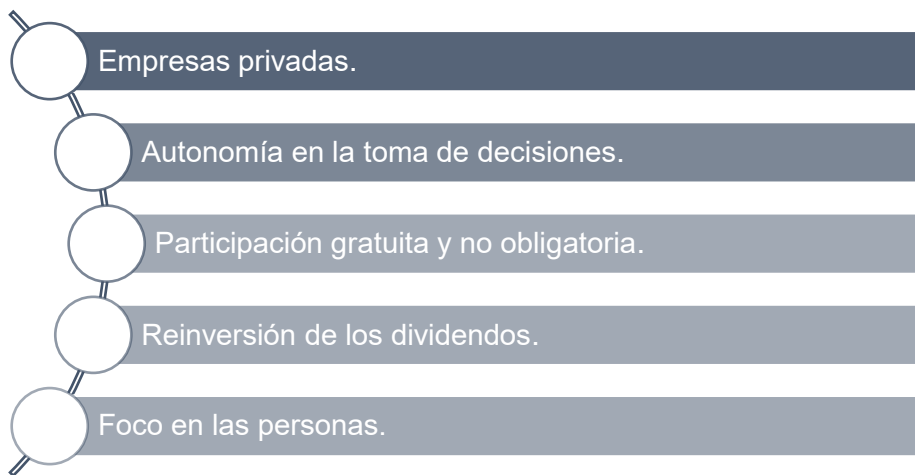
En España en concreto, las empresas de Economía Social se rigen por la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, donde considerando las bases establecidas a nivel europeo, las define como un conjunto de actividades económicas desarrolladas en el ámbito privado, cuya finalidad está vinculada a los intereses de sus miembros y de la sociedad.

Tanto a nivel europeo como a nivel estatal, se reconoce la necesidad de cumplir con cuatro requisitos. El primero de ellos habla de la superioridad de las personas y el propósito social sobre el capital, el cual se relaciona con la gestión transparente y responsable mencionada por el Comité Económico y Social Europeo. Este requisito

sugiere que las decisiones se tomen en base a las personas más que al capital. El segundo principio detalla la necesidad de atribuir los resultados de la actividad económica al fin público objeto de la entidad. El tercero es el impacto que deben tener las empresas de Economía Social, como la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social y la generación de empleo estable y de calidad. Finalmente, hace mención a la independencia que deben tener las empresas respecto al sector público (Jefatura del Estado, 2011).

En la Ilustración 1 se sintetizan algunas características comunes a todas las empresas de Economía Social descritas por Chaves (2008), las cuales se basan en la definición y en los principios mencionados anteriormente.

*Ilustración 1: Características de las empresas de Economía Social*



Fuente: elaboración propia a partir de (Chaves, 2008).

La Economía Social aporta un valor adicional indiscutible. En primer lugar, contribuye a la corrección de tres desequilibrios del mercado de trabajo: la desocupación, la precariedad laboral y la exclusión social profesional de los desocupados. Las empresas de Economía Social no solo crean nuevos empleos, directos e indirectos, y los mantienen en tiempos de crisis, sino que apuestan por la inserción laboral de colectivos vulnerables y en riesgo de exclusión social (Chaves, 2008). Asimismo, uno de los beneficios sociales que resulta del desarrollo de las comunidades, es la autonomía económica que logran sus miembros al influir en el bienestar de la sociedad (Matei & Dorobantu, 2015).

Este contexto de creciente globalización y aceleración del nivel de competencia en los mercados, impone la necesidad de crear y mantener una ventaja competitiva para el éxito de la organización. En este sentido, las empresas de Economía Social han

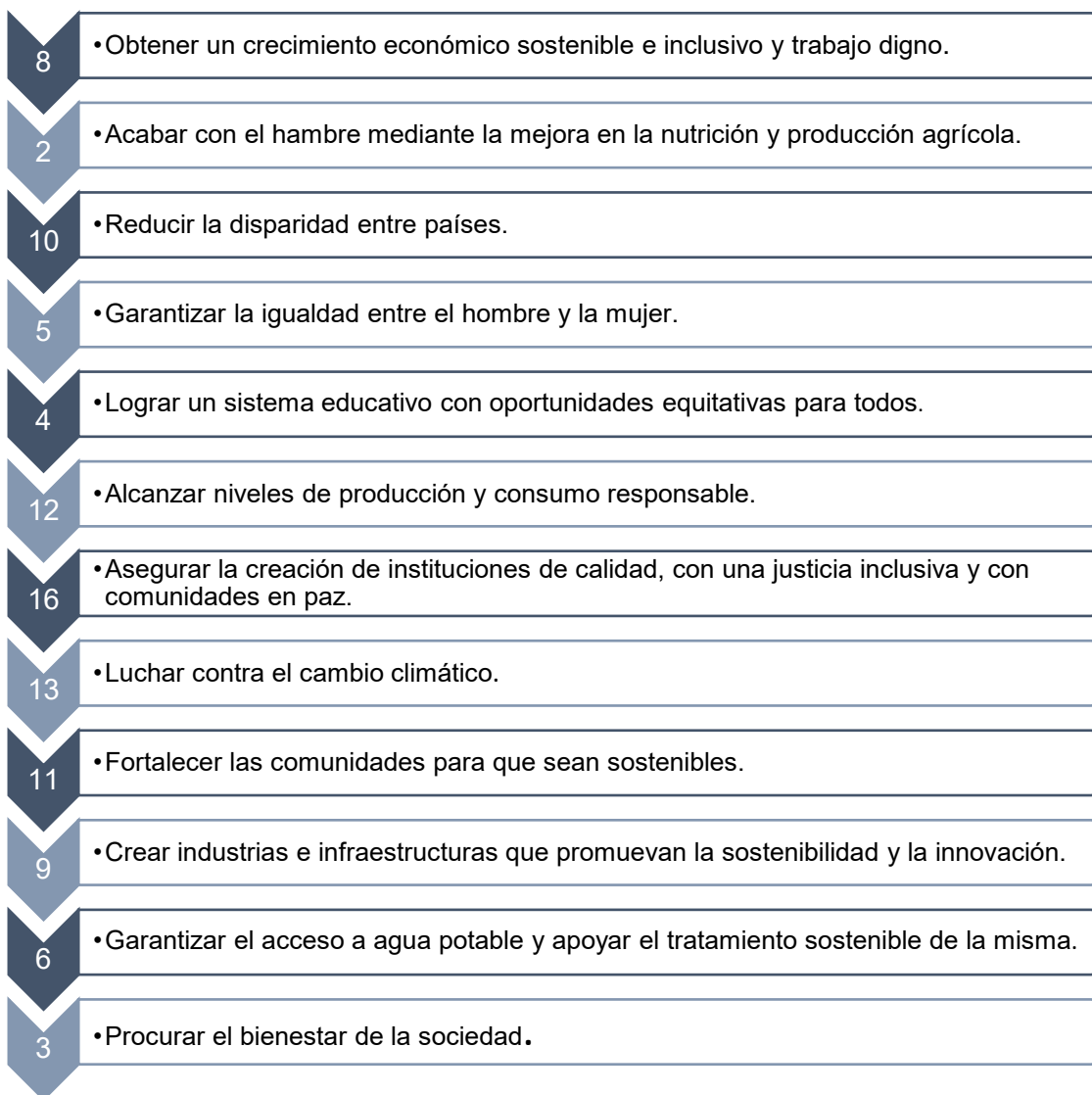
permitido expandir la capacidad competitiva de la región donde se ubican, diversificando el tejido empresarial a través de nuevos partícipes sociales que no suelen tener experiencia ocupando cargos en la gerencia. Por otra parte, se han distinguido del sector tradicional por la eficiencia en la producción y distribución de servicios relacionados con las necesidades de la sociedad. Dado que estos servicios no suponen con frecuencia un mercado muy rentable, las organizaciones de Economía Social no suelen contar con competidores del sector lucrativo. De este modo, servicios como el cuidado de ancianos, nuevos servicios educativos, la atención sanitaria, los servicios socioculturales y la ayuda a refugiados están aumentando significativamente (Chaves, 2008).

La cohesión social es otro de los aspectos que se ve favorecido por la Economía Social. La Comisión Europea determina que tiene como fin equilibrar el desarrollo socioeconómico en toda la Unión Europea (European Commission, s.f.). El estrecho contacto con la sociedad permite a las organizaciones de Economía Social identificar nuevas necesidades y dar respuestas innovadoras en menor tiempo. La Economía Social ha demostrado que tiene la capacidad para satisfacer una variedad de necesidades, desde la discriminación social hasta la eliminación de nuevas formas existentes de exclusión, como la financiera. Este nuevo modelo económico brinda a grupos sociales que anteriormente estaban marginados de la economía, la oportunidad de negociar y darles voz y reconocimiento al ser incluidos en las políticas gubernamentales locales y nacionales. No obstante, las personas no son lo único relegado de la economía. Regiones rurales e industriales en decadencia y zonas urbanas debilitadas, son algunos ejemplos que han sufrido las consecuencias del olvido. La Economía Social presenta una característica distintiva, su proceso de decisión, basado en el principio democrático y la participación cívica. Como consecuencia, permite a la sociedad civil de la región determinar su propio modelo de desarrollo, logrando una mayor autonomía territorial y su integración a través del desarrollo económico sostenible (Chaves, 2008).

Un elemento característico y común de las organizaciones de Economía Social es el desarrollo de una actividad económica como medio para lograr fines tanto sociales como medioambientales. Como ya se ha comentado, la Economía Social busca un crecimiento inclusivo, favoreciendo el cambio del entorno rural y local, pero siempre poniendo en valor a las personas. Por lo tanto, se considera un factor fundamental para lograr alguno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible formulados por las Naciones Unidas (Confederación Empresarial Española de la Economía Social, 2017) . En la Ilustración 2 se observan doce de los diecisiete objetivos donde más cooperación existe

por parte de la Economía Social. Los mismo se encuentran ordenados de mayor a menor según el grado de aportación.

*Ilustración 2: Los ODS con mayor contribución social*



Fuente: elaboración propia a partir del Informe CEPES (2017).

Cabe destacar los cambios institucionales provocados por nuevas políticas y estructuras organizacionales necesarias para el desarrollo de estas empresas. Por consiguiente, se ha creado un nuevo Fondo de la Unión Europea para promoverlas, dando a estas organizaciones la oportunidad de innovar y cubrir las necesidades existentes (Matei & Dorobantu, 2015).

Dada la relevancia social comentada, surge la necesidad de conocer la importancia que tienen estas empresas en la economía, tanto a nivel europeo como nacional y regional. En Europa estas entidades han ido creciendo de manera exponencial hasta

superar en 2019 los 2,8 millones, generando 13,6 millones de nuevos empleos, lo que supone el 6% del total de empleo, y aportando el 8% del PIB. Según la Comisión Europea, Italia con 102.500 empresas de Economía Social lidera el ranking, seguida por Francia y Alemania con 96.600 y 77.500 empresas, respectivamente. No obstante, si consideramos la población como variable, Italia cuenta con 1.690 empresas de Economía Social por millón de habitantes, seguida por Hungría, Luxemburgo, Bélgica y Francia. Asimismo, cabe destacar que, de los 13,6 millones de empleos creados en la Unión Europea en 2019, España contribuyó en un 16,06% (Confederación Empresarial Española de la Economía Social, s.f.a). Ante el auge de empresas de Economía Social, la Comisión Europea ha propuesto un plan para impulsar la creación de empresas y, por tanto, de nuevos empleos. Este plan gira en torno a tres áreas de aplicación: constituir un entorno que conduzca al desarrollo socioeconómico, generar nuevas oportunidades para el establecimiento y expansión de estas organizaciones y garantizar la conciencia de la Economía Social y su potencial (European Commission, 2021). El objetivo es asegurar que las entidades de Economía Social contribuyan el 15% del PIB europeo entre el periodo 2022 - 2027 (Confederación Empresarial Española de la Economía Social, 2022; European Commission, 2021).

A nivel nacional, en 2019 el total de empresas de Economía Social era de 43.192, generando 2.184.234 empleos directos e indirectos y contribuyendo en un 10% al PIB español (Confederación Empresarial Española de la Economía Social, s.f.b). La Tabla 1 muestra el total de empresas de Economía Social en España desde 2017 hasta 2020. El 42,70% de todas las empresas son cooperativas, seguidas por las sociedades laborales y otras empresas de Economía Social con forma jurídica diferente con un 18,47% y 15,96%, respectivamente. Asimismo, la pandemia del COVID-19 redujo el número total de empresas en un 2,22% con respecto a 2019. El mayor impacto se vislumbra en las sociedades laborales y en las cooperativas, con una caída del 4,40% y 3,22%. Asimismo, la Tabla 2 señala el empleo total creado por empresas de Economía Social en España. Como se puede observar, la mayoría de los puestos de trabajo son creados por agricultores y ganaderos relacionados con cooperativas, superando el 50% del total. En comparación con 2019, en 2020 hubo una caída de más de un punto y medio porcentual dada la crisis sanitaria mundial. Las sociedades laborales perdieron más de ocho puntos porcentuales, sólo superadas por las cooperativas, las cuales alcanzaron una disminución del 9,73% (Confederación Empresarial Española de la Economía Social, s.f.a).

Tabla 1: Total de empresas de Economía Social

Tipo de empresa	2017	2018	2019	2020
Asociaciones (Sector discapacidad)	8.164	8.163	8.163	8.163
Centros especiales de empleo	576	670	800	800
Cofradías de pescadores	139	198	198	198
Cooperativas	20.958	19.954	18.635	18.035
Empresas con otras formas jurídicas	3.784	3.796	6.739	6.739
Empresas de Inserción	201	260	185	185
Fundaciones	92	93	87	87
Mutualidades	287	281	225	225
Sociedades Laborales	9.234	8.725	8.160	7.801
<b>Total</b>	<b>43.435</b>	<b>42.140</b>	<b>43.192</b>	<b>42.233</b>

Fuente: Confederación Empresarial Española de la Economía Social (s.f.a).

Tabla 2: Total de empleos en empresas de Economía Social en España

Tipo de empresa	2017	2018	2019	2020
Agricultores y ganaderos asociados a cooperativas	1.182.346	1.150.341	1.151.241	1.151.241
Asalariados en otras figuras jurídicas	196.658	187.706	202.803	202.803
Autónomos	337.657	329.389	329.389	329.389
Cofradías de Pescadores	35.000	35.000	35.000	35.000
Con discapacidad	92.102	84.946	85.104	85.104
Cooperativas	319.792	322.880	314.119	283.567
En inserción	3.201	3.439	4.299	4.299
Mutualidades	1.380	1.380	2.000	2.000
Sociedades Laborales	63.471	62.175	60.279	54.954
<b>Total</b>	<b>2.231.607</b>	<b>2.177.256</b>	<b>2.184.234</b>	<b>2.148.357</b>

Fuente: Confederación Empresarial Española de la Economía Social (s.f.a).

Cabe señalar que, la Comunidad Autónoma de Galicia alcanzó el valor más alto de empresas de Economía Social en 2021, totalizando tres mil ciento cincuenta (Xunta de

Galicia, 2022). A diferencia de España, el impacto del COVID-19 en la región fue inverso, suponiendo la creación de ciento veintiséis nuevas empresas (El Correo Gallego, 2021). Como resultado, las cooperativas aumentaron un 7%, mientras que las sociedades laborales lo hicieron en un 2%. La Tabla 3 muestra la distribución del número total de empresas en Galicia de Economía Social en los últimos tres años.

*Tabla 3: Total de empresas de Economía Social en Galicia*

Tipo de empresa	2019	2020	2021
Cooperativas	1.357	1.455	1.571
Sociedades laborales	1.440	1.463	1.448
Centros especiales de empleo	107	111	117
Empresas de inserción	12	13	14
<b>Total</b>	<b>2.916</b>	<b>3.042</b>	<b>3.150</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de (El Correo Gallego, 2021; Xunta de Galicia, 2022).

Como consecuencia, se observa que del año 2019 al 2020 Galicia aumentó su participación en el total de empresas en España en casi medio punto porcentual. Asimismo, del total de empresas de Economía Social Españolas en 2020, un 7,20% son empresas gallegas, donde las sociedades laborales son las de mayor contribución.

### 3. Aspectos relevantes en la Gestión de Recursos Humanos para la calidad del trabajo en organizaciones de Economía Social

Hoy en día, el desarrollo de nuevas tecnologías ha permitido evolucionar hacia un entorno mucho más dinámico y exigente, donde la globalización es un factor importante a considerar en la estrategia de cualquier empresa. Como señala Chiavenato (2011) nos encontramos en una nueva era de organizaciones donde la competencia se intensifica diariamente. Y estos cambios de paradigma conllevan a un nuevo esquema, donde lo financiero se encuentra relegado, y el recurso principal es el conocimiento. Como consecuencia, las personas son el factor principal para el éxito de una empresa. Lo anterior expuesto da lugar a un nuevo concepto: la Gestión del Talento Humano.

Cabe destacar que existen dos modelos de Gestión de recursos humanos, la *hard* o modelo de cumplimiento y la *soft* o modelo relacional. En el modelo *hard*, el empleado es considerado un recurso más, al cual se lo observa desde el punto de vista utilitarista. Tal es así, que se los observa como medios de producción y como un coste en el que se incurre (Ding, 2007). Por otro lado, el modelo *soft* considera que las personas son lo más valioso de una organización, lo cual está alineado con lo señalado por Chiavenato. Por lo tanto, la Gestión de Recursos Humanos requiere un enfoque multidimensional que integre el propósito de la organización con las necesidades sociales de sus empleados. De esta manera, se intenta garantizar que el resultado de la organización vaya más allá de lo económico e incluya el bienestar de los trabajadores y el de la sociedad (Rhodes & Harvey, 2012).

Como consecuencia, el resultado organizacional está compuesto por dos factores: el económico y el bienestar de los trabajadores y la sociedad. Este último, es un factor clave para lograr el óptimo desempeño (Chiavenato, 2011). No obstante, para comprender el rendimiento y la calidad del trabajo hay tres aspectos a evaluar: la motivación, la satisfacción y la justicia (Denton & Kleiman, 2001; Janssen & Van Yperen,



2004; Levy-Garboua, Montmarquette, & Simonnet, 2007; Schleicher, Watt, & Greguras, 2004).

En concreto, en el sector no lucrativo, la satisfacción laboral y la productividad del trabajador mantiene una relación directa. La satisfacción laboral hace referencia tanto a factores económicos (remuneración y seguridad laboral) como a aspectos no económicos (realización personal y desarrollo de relaciones). A raíz de ello, estas organizaciones proponen estrategias de gestión de recursos humanos en las que combinan los recursos económicos y los incentivos intrínsecos para mejorar la satisfacción del empleado (Borzaga & Tortia, 2006).

En la Ilustración 3 se detallan las tres dimensiones que afectan al rendimiento del trabajador, profundizando en ellas en los epígrafes siguientes.

*Ilustración 3: Dimensiones con impacto en el desempeño del empleado*



Fuente: elaboración propia a partir de (Denton & Kleiman, 2001; Janssen & Van Yperen, 2004; Levy-Garboua et al., 2007; Schleicher et al., 2004).

### 3.1. La motivación en organizaciones de Economía Social

Uno de los conceptos que a lo largo de los años se ha ido estudiando, como consecuencia de su impacto en la productividad del empleado, es la motivación. Se puede entender como “todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo” (Chiavenato, 2011).

Sin embargo, se considera que existen varios factores motivadores, y la problemática radica en encontrarlos para satisfacerlos. De ahí se derivan las teorías motivacionales, que intentan comprender cuáles son esos factores.

Una de las teorías de referencia es la desarrollada por Abraham Maslow, quien construyó la pirámide de necesidades de forma jerárquica, concluyendo que la motivación surge de buscar un equilibrio entre las necesidades y su satisfacción. Esta

teoría refleja cómo las necesidades insatisfechas afectan el comportamiento de las personas, motivándolas al logro de ellas mediante metas individuales (Maslow, 2007). En la Ilustración 4 se muestra la pirámide de Maslow. Como se observa, los dos primeros niveles, las necesidades fisiológicas y las de seguridad, corresponden a los niveles más bajos. Las primeras están relacionadas con las necesidades básicas, como comer, dormir, vestirse, mientras que las segundas se corresponden con la seguridad física, de salud y familiar. Las necesidades sociales son las siguientes en la pirámide, y estas se satisfacen cuando compartimos con otras personas nuestra vida, es decir, cuando nos rodea el afecto y el amor de otros seres humanos. Satisfacer las necesidades cuatro y cinco son las más complejas, dado que se relacionan, por un lado, con la confianza, el éxito y el respeto, mientras que las últimas se identifican con los valores y la ética. La idea de establecer niveles de necesidades se traduce en que, una vez satisfecho un nivel, las personas tienden hacia un nivel superior, buscando satisfacer nuevas necesidades. No obstante, cada persona presenta diferencias en cuanto a la importancia de una necesidad frente a otra, es decir, no todas las personas ponderan las necesidades descritas de la misma manera. Asimismo, cabe destacar que una necesidad ya satisfecha puede en un futuro no estarlo, con lo que el individuo tenderá a satisfacer nuevamente esa necesidad antes de las de un nivel superior.

*Ilustración 4: Pirámide de necesidades de Maslow*



Fuente: elaboración propia a partir de (Maslow, 2007).

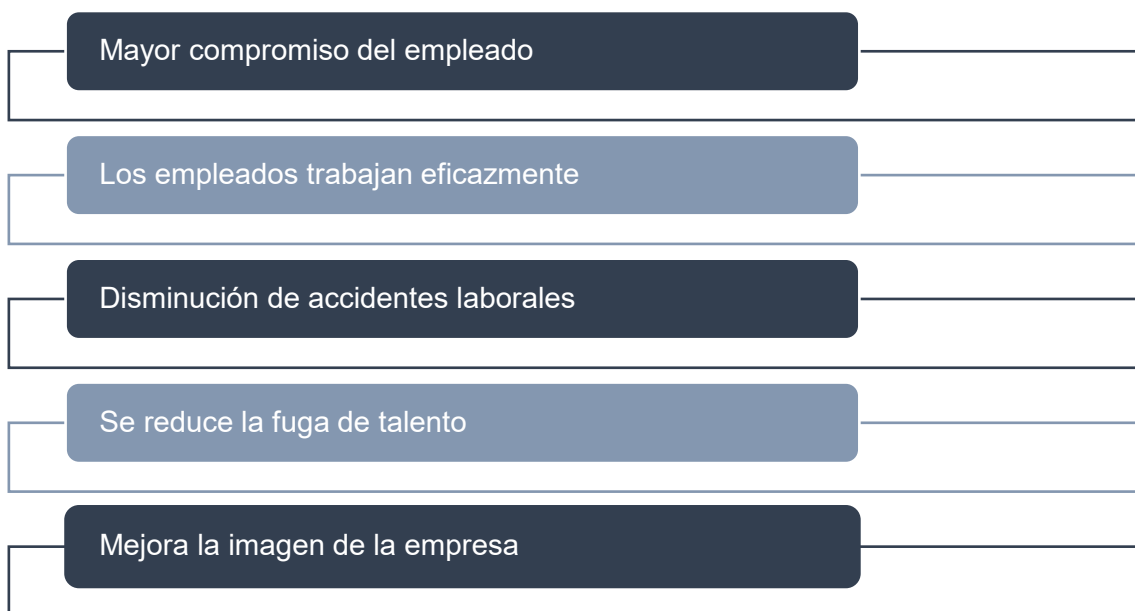
Asimismo, otra teoría revolucionaria de la motivación es la conocida como bifactorial o los dos factores de la motivación, publicada por Frederick Herzberg. Este modelo distingue entre los factores que provocan satisfacción y los que producen

insatisfacción. Es decir, la satisfacción y la insatisfacción no están relacionadas entre sí. Para Herzberg hay dos razones para explicar la motivación: los factores higiénicos y los motivacionales. Los higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con las condiciones de trabajo, las políticas organizacionales, las relaciones entre compañeros y los beneficios económicos, entre otros. Sin embargo, estas circunstancias solo evitan la insatisfacción, lo que significa que no afectan significativamente el comportamiento de los empleados. Los motivacionales o factores intrínsecos se los asocia con la descripción del trabajo, las obligaciones y la responsabilidad. Si no se logra la satisfacción de los empleados, lo contrario no es la insatisfacción, sino que como consecuencia se obtiene una reducción en la satisfacción. Con lo cual, la satisfacción se genera mediante los factores intrínsecos y la insatisfacción por los factores extrínsecos (Chiavenato, 2011).

Se requiere de motivación para aumentar la productividad de los empleados, lo que tiene un impacto positivo en los resultados de la organización. Por esta razón, la función de la gestión de recursos humanos es velar por unas condiciones adecuadas, un buen ambiente de trabajo y el establecimiento de mecanismos que aseguren que las necesidades de los trabajadores sean satisfechas (Peña Rivas & Villón Perero, 2018).

En la Ilustración 5 se observan algunos de los beneficios para la organización como consecuencia de mantener motivado al personal.

*Ilustración 5: Beneficios organizacionales de la motivación*



Fuente: elaboración propia a partir de (Prieto Bejarano, 2013).

Dado que cada persona es distinta, los factores que las motivan van a variar acorde a las necesidades a satisfacer. No obstante, las organizaciones también son diferentes entre sí. Al mismo tiempo, la motivación de los empleados de una empresa de Economía Social diferirá de la de trabajadores cuyo empleador es una empresa del sector lucrativo (Frederickson & Hart, 1985; Houston, 2006; Rainey, 1983; Wittmer, 1991).

Cabe señalar que, los empleados de empresas de Economía Social elijen la motivación autónoma, como por ejemplo el empoderamiento, logros de bienestar social, antes que la motivación económica (Liu & Ko, 2012; Ohana & Meyer, 2010). Asimismo, se comprobó que los factores económicos como medio de recompensa no generan el impacto deseado como en una empresa con fines de lucro (Cabello, Cabrales, & Valle, 2011; Millette & Gagné, 2008). A su vez, enfatizan la importancia de los valores y la ideología de la organización, generando la intención de participar activamente en la toma de decisiones (Prabhu, 1999). Por otro lado, la mayoría de los empleados tienden a estar motivados por considerar que tienen la oportunidad de contribuir ayudando a resolver problemas sociales (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014; Yu, 2011). En general, están incentivados por factores como trabajar con y para las personas, el altruismo, el crecimiento personal y las oportunidades para aprender (Schepers et al., 2005). Con lo cual, es importante destacar la importancia que tendrá la gestión de recursos humanos en empresas de Economía Social para crear estrategias diferentes para mantener incentivado a su personal.

### 3.2. La Justicia Organizacional en organizaciones de Economía Social

El concepto de justicia organizacional está relacionado con la teoría de equidad de Adams (1965), donde explica que las personas emiten juicios justos o injustos construidos a raíz de la evaluación realizada entre sus contribuciones al trabajo y los beneficios obtenidos (Peña-Ochoa & Durán Palacio, 2016). Adams argumenta que los juicios de inequidad son poderosos motivadores dada su capacidad para inducir comportamientos que conducen al reequilibrio. Estas decisiones pueden fomentar una variedad de actuaciones, algunas de las cuales son deseables y otras muy desfavorables para las personas, los trabajos y las organizaciones (Adams, 1965). Existen tres tipos de justicia organizacional: distributiva, procedimental e interpersonal.

En relación con la justicia distributiva, se refiere al juicio de equidad o inequidad relacionado con los beneficios económicos y no económicos del trabajo. Evaluar la

equidad implica comparar lo que una persona aporta y recibe con lo que otra aporta y obtiene (Peña-Ochoa & Durán Palacio, 2016). Como se menciona anteriormente, si el empleado percibe juicios de inequidad puede conducir a conductas indeseadas, como consecuencia de la insatisfacción generada.

Respecto al segundo tipo de justicia mencionado, se refiere a la equidad percibida de los procedimientos y procesos. Se perciben justos cuando se utilizan de forma coherente, sobre la base de información fidedigna y sin tener en cuenta los intereses personales. Además, se consideran los intereses de todos los departamentos relevantes de la organización (Onagh & Azim, 2018).

Por su parte, la justicia interpersonal está relacionada con la percepción de equidad interpersonal, la cual se vincula con los procedimientos organizacionales y la calidad de las relaciones interpersonales. Este tipo de justicia se enfoca en el comportamiento de los directivos y su papel en la justicia organizacional (Onagh & Azim, 2018). Es esencial para el éxito de una organización, puesto que tiene una relación positiva con la satisfacción laboral, repercutiendo beneficiosamente en la organización (Lee, 2000).

En las empresas de Economía Social, donde la participación de los empleados en el proceso de toma de decisión es habitual, la justicia procesal tendrá un juicio de equidad mayor, de acuerdo al grado de implicación de los trabajadores en ese proceso (Ohana, Meyer, & Swaton, 2013). Asimismo, el hecho de que participen en la toma de decisiones afecta a la satisfacción laboral, lo que impacta en el compromiso del empleado con la organización y el desempeño laboral (Holland, Pyman, Cooper, & Teicher, 2011). En las empresas de Economía Social, los empleados que sienten que su empresa está comprometida con ellos, están mutuamente comprometidos con su empresa (Ohana et al., 2013).

### 3.3. La satisfacción laboral en organizaciones de Economía Social

En relación con la satisfacción laboral, es preciso comenzar con la definición de este concepto propuesto por Locke (1976) donde explica que es un estado positivo, placentero y emocional que resulta del aprecio personal por el trabajo y la experiencia adquirida. Asimismo, considera que la satisfacción alcanzable está compuesta por varios factores, en los que distingue entre eventos o condiciones y agentes de satisfacción laboral. Respecto al primero, por un lado, incluye aspectos relacionados con los intereses intrínsecos del trabajo, su diversidad y cantidad, las oportunidades de

aprendizaje y su complejidad. Por otra parte, enfatiza aspectos económicos, de reconocimiento, condiciones del trabajo, entre otros. Se diferencian de los agentes en que este último abarca aspectos como el estilo de liderazgo, las relaciones, la comunicación y el apoyo entre empleados y de la empresa en general.

A su vez, Munchinsky (1983) sugiere dos tipos de factores que pueden afectar la satisfacción laboral: los extrínsecos y los intrínsecos. La primera clasificación aborda elementos como el reconocimiento y el contenido de las tareas, mientras que en la segunda encontraremos, entre otras cosas, el salario, las políticas de la empresa, la gestión, las relaciones y la seguridad en el trabajo.

Lawler & Porter (1967) sostienen que la satisfacción individual provoca un mayor o menor sentido de compromiso dependiendo del nivel de satisfacción, que a su vez afecta al esfuerzo y por lo tanto al rendimiento. Un alto rendimiento contribuye a mayores recompensas económicas, psicológicas y sociales. Si el empleado las considera justas, experimenta una mayor satisfacción debido a la percepción de que está siendo recompensado en proporción al esfuerzo y a los resultados obtenidos. Respecto al impacto de la satisfacción laboral en empresas de Economía Social, cabe destacar que su forma de organización, su estilo de gestión y la posibilidad de que el trabajador participe en las decisiones de la empresa de forma más activa genera una mayor implicación por parte del empleado. Esta participación distingue a este tipo de empresas de las del sector lucrativo y, sobre todo, es un factor que contribuye a la satisfacción laboral (Wagner, 1994).

## 4. Estudio cuantitativo sobre los factores relevantes que impactan en la calidad del trabajo

A través de este estudio se procura investigar sobre la calidad del trabajo de los empleados de organizaciones de Economía Social, mediante el análisis de las tres variables ya mencionadas que afectan a la productividad: motivación, justicia organizativa y satisfacción laboral. Para recabar información se ha elaborado un cuestionario teniendo en cuenta el realizado por Carpita & Golia (2012).

En un primer momento, se ha refinado el contenido para reducir el número de preguntas que contenía cada sección. Posteriormente, se ha distribuido el formulario en toda la Comunidad Autónoma de Galicia. Y, finalmente, los resultados obtenidos han sido analizados de modo descriptivo utilizando asimismo una prueba t de comparación de medias.

### 4.1. Cuestionario sobre la calidad del trabajo en organizaciones de Economía Social

En primer lugar, con el objetivo de conocer la calidad del trabajo de los empleados en organizaciones de Economía Social se ha realizado un cuestionario basado en el desarrollado por Carpita & Golia en el estudio: "*Measuring the Quality of work: the case of the Italian social cooperatives*" (2012). Se han utilizado las tres variables que impactan en la calidad del trabajo de los empleados analizadas por dichos autores: motivación, justicia organizativa y satisfacción laboral. No obstante, antes de distribuirlo, se ha llevado a cabo una fase de depuración y simplificación del mismo, para adaptarlo a un cuestionario de Google Forms. Respecto a la primera variable, los autores distinguen en la motivación ex ante catorce afirmaciones a ser evaluadas, y siete en la ex post. En el cuestionario final, se ha determinado que ambas secciones cuenten con ocho afirmaciones cada una. En relación con la motivación ex ante, se han eliminado seis afirmaciones, mientras que en la ex post solo una, pero se han incorporado dos relacionadas con las competencias adquiridas y la utilidad de la función que desempeñan. En cuanto a la justicia organizacional, los autores distinguen tres tipos. La

primera de ellas es la justicia distributiva, la cual cuenta con diez afirmaciones. En el cuestionario final se han incorporado solo nueve, eliminando la relacionada con la paga de los superiores. El segundo tipo de justicia es la procedimental, la cual también contaba con diez afirmaciones. En el cuestionario final se ha determinado incorporar siete solamente. La última justicia detallada es la interpersonal que contiene seis categorías, todas ellas incorporadas al cuestionario final. En lo que respecta a la satisfacción laboral, los autores distinguen los aspectos extrínsecos e intrínsecos. En el cuestionario original cada uno cuenta con doce afirmaciones, aunque únicamente se incorporaron nueve para cada uno en el cuestionario final. En la Tabla 4 se observan las afirmaciones que fueron descartadas para el cuestionario final.

Cabe destacar que, una vez depurado y finalizado el cuestionario, el mismo se validó con la experta en materia de Economía Social, Mayte Gutiérrez Roselló, quien consideró que los aspectos a evaluar correspondían con la variable consultada. Mayte tiene una amplia trayectoria en organizaciones de Economía Social, actualmente se desempeña como concejal municipal del Concello de Coruña y, anteriormente, fue Directora general del grupo empresarial de COGAMI por seis años, desempeñando diversas funciones para ayudar a personas con discapacidad.

Respecto al cuestionario final, y con el objetivo de facilitar la comprensión del mismo, se puso a disposición de los participantes una pequeña descripción de su objetivo y la importancia de sus respuestas. Asimismo, se detalló que la información personal iba a ser utilizada de manera confidencial y únicamente sería tratada para el fin solicitado.

Para contestar cada ítem se utilizó una escala Likert de cinco puntos donde uno es Totalmente en desacuerdo, dos en desacuerdo, tres neutro, cuatro de acuerdo y cinco es Totalmente de acuerdo. De esta forma, los participantes podían responder sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo en relación a las afirmaciones brindadas.

Cabe señalar que se han incluido al inicio un total de cuatro preguntas a modo de clasificación de los encuestados. En cuanto a la edad, se han utilizado cuatro rangos correspondientes a las generaciones etarias. Respecto a la formación académica se han diferenciado los estudios posibles, desde primarios hasta los universitarios. Asimismo, se considerará la organización que emplea al participante, siendo esta respuesta abierta. Finalmente, se diferenciará entre quienes ocupan cargos directivos o cuentan con personal a cargo y quienes ejercen el puesto de empleado. El cuestionario puede consultarse en el [Anexo](#) el trabajo.



Tabla 4: Afirmaciones descartadas del cuestionario original

<b>MOTIVACIÓN</b>	Contribuir a ayudar a personas en situación vulnerable.
	Generar crecimiento y trabajo en el territorio.
	La claridad del contrato.
	La oportunidad de formar parte de las decisiones.
	La visibilidad social de la organización.
	La oportunidad de trabajar en proyectos con personas que comparten las mismas ideas políticas, ideológicas y culturales.
	Una actividad necesaria que estarías dispuesto a resignar.
<b>JUSTICIA</b>	La paga de tu superior.
	La organización reconoce los resultados y la calidad de tu trabajo.
	Tu paga depende de que tan bien trabajes.
	La organización tiene objetivos claros que son compartidos con los trabajadores.
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	La transparencia de la relación con la organización.
	Tu plan de carrera.
	La relación con tu formación.
	La relación con los trabajadores voluntarios.
	La relación con el equipo.
	El reconocimiento de tus compañeros por tu trabajo.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al método de distribución, se contactó por mail con Mayte Gutiérrez Roselló para facilitar la distribución a organizaciones de Economía Social, enviándolo a cien empresas gallegas de Economía Social. Asimismo, se contactaron más de cincuenta empresas que tienen en la actualidad un convenio aprendizaje-servicio con la Universidade da Coruña para participar en la encuesta. Finalmente, se contactaron alrededor de quince empresas mencionadas en el documento publicado por la Confederación Empresarial Española de la Economía Social “Las empresas más relevantes de la Economía Social 2020 – 2021” (Confederación Empresarial Española de la Economía Social, s.f.c). El cuestionario se puso a disposición el día 26 de mayo de 2022 y se obtuvo la última respuesta el día 20 de junio de 2022. En total se obtuvieron veintitrés respuestas.

## 4.2. Características de la muestra

A continuación, se detallarán las principales características de las personas que han participado en el estudio.

Edad. Se han definido cuatro rangos que se corresponden con las generaciones. En la Tabla 5 se detallan las generaciones y las edades que abarcan cada una de ellas.

Tabla 5: Generaciones etarias

Generación	Edades comprendidas
Baby Boomers	Más de 54 años
Generación X	Entre 42 y 53 años
Millennials	Entre 29 y 41 años
Generación Z	Menos de 29 años

Fuente: elaboración propia a partir de (El Mundo, 2019).

El 43,48% de la muestra tiene entre 42 y 53 años, seguido por la generación de los millennials y los Baby boomers con un 30,43% y 21,74%, respectivamente. Solo una persona ha participado de menos de 29 años, representando un 4,35% de la muestra.

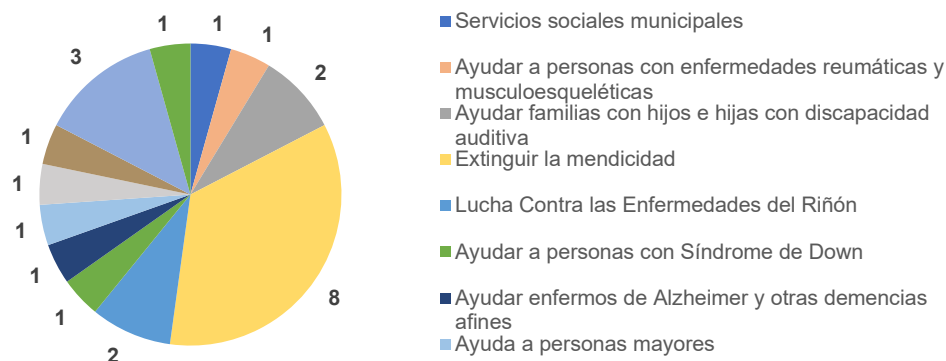
Formación académica. Se contemplaban cinco opciones de formación académica posible, aunque el 73,91% de la muestra presenta estudios universitarios o equivalente y el resto enseñanzas profesionales superiores.

Puesto que ocupa. En cuanto a los roles que desempeñan dentro de la organización, el 69,57% de la muestra ocupa un cargo directivo o tiene personal a cargo, mientras que el 30,43% es empleado. Cabe destacar que, todos aquellos que tienen más de 54 años de edad son directivos, mientras que de los encuestados que tienen entre 42 y 53 años, el porcentaje se reduce un 20%.

Empresa en la que desempeña sus funciones. Todos los encuestados trabajan en asociaciones, cuyo impacto en la sociedad varía desde empresas que se dedican a ayudar a personas con discapacidad, hasta aquellas cuya función es integrar a personas mayores en la sociedad o migrantes. En la Ilustración 6 se observa la muestra desglosada por actividad. Asimismo, la mayoría de las organizaciones tienen su

domicilio social en la provincia de A Coruña, con excepción de tres de ellas, que cuentan con domicilio social en Pontevedra, Saint-Denis, Francia y Alicante.

Ilustración 6: composición de la muestra por actividad de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Por otra parte, cabe señalar que se ha llevado a cabo el procedimiento estadístico descriptivo, prueba t para muestras independientes, donde se compara la diferencia de medias de dos muestras independientes y la hipótesis nula de que las medias son iguales. En nuestro caso, se comparó la media de las muestras de directivos y empleados en los tres factores analizados. Como resultado, puede ocurrir que de la comparativa surja un p valor o significación inferior a 0,05, en cuyo caso los datos observados no coinciden con la hipótesis nula, es decir, las medias no son iguales, y se detecta por tanto la presencia de diferencias significativas entre las respuestas de ambos grupos de población (Pardo Merino & Ruiz Díaz, 2005).

### 4.3. Análisis de datos y resultados obtenidos

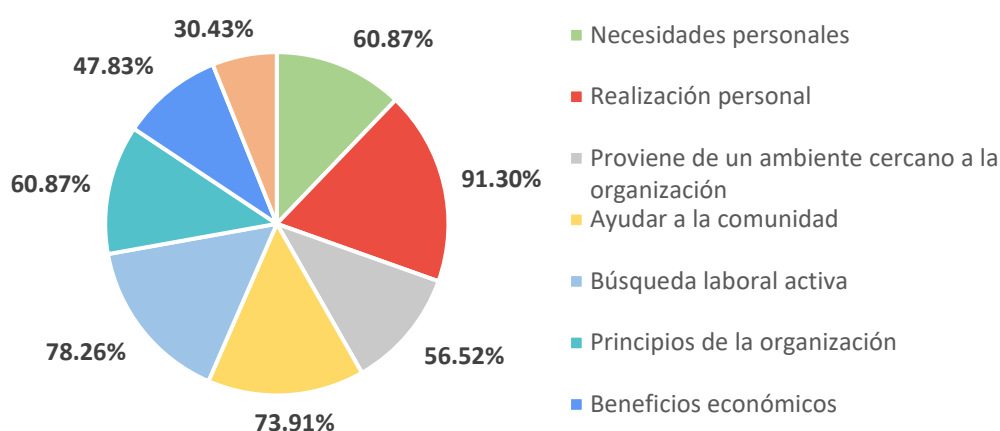
A continuación, se analizarán los datos obtenidos de las veintitrés respuestas, evaluando el impacto en las tres variables bajo estudio.

#### A. Motivación

En lo referente a los factores que motivan a las personas a trabajar en organizaciones de Economía Social, algunos hacen referencia a la posibilidad de ayudar a resolver problemas sociales, las relaciones humanas, la descripción y responsabilidad del trabajo. Cabe señalar que, la motivación abarcaba dos secciones: la ex ante y la ex post. En la Ilustración 7 se detalla el porcentaje por ítem de respuestas favorables para los factores relacionados con la motivación ex ante. El 91,30% coincide en que la realización personal es uno de los factores que los motiva. Por otro lado, ayudar a la

comunidad, las necesidades personales y los principios de la organización fueron las categorías que recibieron una mayor cantidad de respuestas positivas. No obstante, algunos ítems obtuvieron una moda de uno, con lo que no estuvieron de acuerdo con la afirmación planteada. El ítem correspondiente a si provenían de un ambiente cercano a la organización, fue uno de los cuales obtuvo una moda de uno, donde el 56,52% de las respuestas fueron en desacuerdo. El segundo ítem que obtuvo la mayoría de respuestas negativas fue la consultada sobre los beneficios económicos, es decir, que la retribución no fue un factor motivante para incorporarse a una organización de Economía Social.

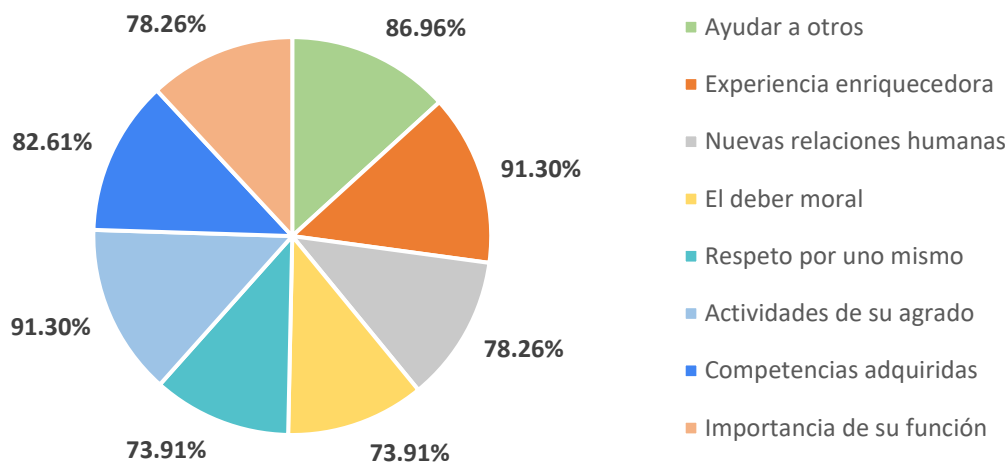
Ilustración 7: Factores que influyen en la motivación Ex Ante



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En la Ilustración 8 se detalla el porcentaje por ítem de respuestas favorables para la motivación ex post. En todos los ítems la moda calculada se ubica entre cuatro y cinco, con lo que la mayoría de personas están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación planteada. Tanto contar con una experiencia enriquecedora como desempeñar actividades de su agrado contaron con más del 91% de acierto, seguido por poder ayudar a otros y las competencias adquiridas en la organización. Es importante destacar que la categoría correspondiente a si la actividad que desempeñaban era de su agrado no obtuvo respuestas negativas, contando con solamente dos respuestas neutras. Asimismo, ningún ítem cuenta con más de cinco respuestas negativas, con lo que la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo con las afirmaciones planteadas.

Ilustración 8: Motivación Ex Post



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

De acuerdo a la información resultante de la comparación de medias, surge que ningún ítem obtuvo una significación por debajo de 0,05, es decir, la hipótesis nula se confirma. Como resultado, se observa que no hay diferencias entre los empleados y directivos en lo que respecta a los factores que los motivan para trabajar en estas organizaciones.

En lo que respecta a los resultados obtenidos en la encuesta realizada por Carpita & Golia (2012) en organizaciones de Economía Social italianas, estos autores muestran que los principios de la organización y la oportunidad de mejorar las relaciones sociales son factores motivadores para trabajar en una organización de Economía Social, mientras que desarrollar nuevas y mejores relaciones humanas y la experiencia enriquecedora son factores que los motivan una vez que ya son empleados de organizaciones sociales. Asimismo, la encuesta arrojó como resultado que los empleados de organizaciones de Economía Social se encuentran muy motivados. En este sentido, los resultados obtenidos en nuestro estudio en organizaciones gallegas son coincidentes con los de la encuesta original.

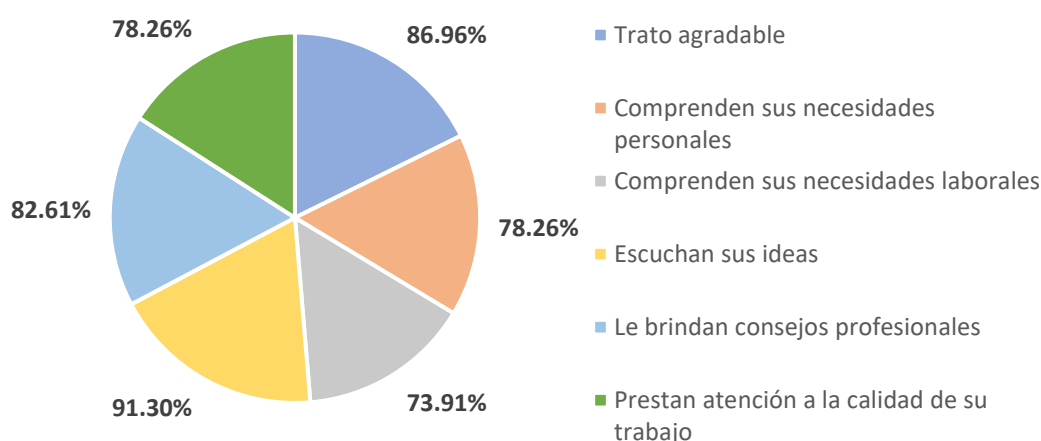
#### B. Justicia Organizacional

En relación con la justicia organizativa, el cuestionario abarca aspectos como los beneficios económicos, las relaciones interpersonales y los procesos y procedimientos estipulados en la organización. En cuanto a los datos obtenidos, los empleados perciben un alto nivel de equidad tanto en la justicia procedimental como en la interpersonal, mientras que la justicia distributiva no resultó tan positiva. Respecto a esta última, cabe

destacar que el 50% de los encuestados estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la retribución económica se ajustaba a su formación académica y a su experiencia relacionada. No obstante, el valor más repetido en el resto de los ítems consultados fue el tres, y el dos en una oportunidad, es decir, los participantes no estuvieron ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación planteada. En cuanto a la justicia procedimental, más del 80% de los encuestados coincide en que conocen los criterios utilizados por la organización para juzgar su trabajo, aunque solamente el 65,22% comparte esos criterios. Asimismo, otro de los aspectos valorados por más del 70% es la lealtad de la organización hacia su persona. Por otro lado, es importante destacar que únicamente el 13% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los que más trabajan reciben mayor recompensa, con lo que se corresponde con la baja percepción de justicia distributiva. No obstante, en el resto de los ítems consultados ninguno supera las cuatro respuestas desfavorables, con lo que la mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo con las afirmaciones.

En lo que respecta a la justicia interpersonal, cabe destacar que, como se observa en el Ilustración 9, más del 70% de los encuestados estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con todos los ítems consultados. El 91,30% de las personas coincidieron en que la organización escucha sus ideas, destacando en segundo lugar el trato agradable que reciben. En este caso, ninguno de los ítems supera las tres respuestas desfavorables.

*Ilustración 9: Justicia Interpersonal*



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En lo que respecta a la comparación de medias, se observa en los tres tipos de justicia alguna categoría donde la significación es menor que 0,05. En cuanto a la justicia

distributiva, el ítem consultado sobre si la retribución económica es justa en comparación con el resto de sus compañeros los empleados no estuvieron de acuerdo, mientras que los directivos presentan una mayor cantidad de respuestas neutras, con lo que en ningún caso estuvieron de acuerdo con esta afirmación. Respecto a la justicia procedimental, hay tres ítems que obtuvieron el menor valor de significatividad en comparación con el resto. Tanto los directivos como los empleados estuvieron en desacuerdo que aquellos que más trabajan más recompensa reciben, aunque los empleados lo estuvieron en mayor medida. No obstante, cuando se les consulta sobre el trato igualitario entre empleados y si la organización tiene suficiente información sobre las tareas que desempeñan sus empleados, los directivos estuvieron de acuerdo con la afirmación descrita, mientras que los empleados respondieron con negatividad. Como consecuencia, se observa que los directivos parecen tener una percepción diferente a la de los empleados. Si bien los directivos consideran que el trato que brindan a sus trabajadores es igualitario, ellos disciernen. Adicionalmente, hay dos ítems relacionados con la justicia interpersonal que presentan un grado de significatividad menor que 0,05, si los superiores escuchan sus ideas y si comprenden las necesidades laborales. En ambos casos, los empleados contestaron con neutralidad mientras que los directivos estuvieron de acuerdo con esto. Con lo cual, se observa que nuevamente hay una percepción distinta entre lo que los directivos perciben en su forma de actuar y lo que los empleados realmente piensan. En la Tabla 6 se resumen los ítems que tuvieron significación por debajo de 0,05.

En cuanto a los resultados obtenidos en el cuestionario original desarrollado por Carpita & Golia (2012), coinciden con lo descrito anteriormente. Los empleados en este caso, también percibieron un bajo nivel de justicia distributiva, en relación con los otros dos tipos de justicia, mientras que la justicia interpersonal es la de mayor nivel. En cuanto a la justicia procedimental, uno de los aspectos que podrían mejorar las organizaciones de Economía Social es el de compartir los criterios utilizados por la organización para juzgar el trabajo del empleado, no obstante, en nuestro caso, el ítem con menor grado de justicia percibido fue “aquellos que más trabajan reciben mayor recompensa”. En relación con la justicia interpersonal, los aspectos que menor calificación obtuvieron fueron que escuchan las ideas y brindan consejos profesionales. Si bien los ítems que menor puntuación obtuvieron no coinciden con los de la encuesta, en términos generales las respuestas muestran un punto de mejora en lo que respecta a la justicia distributiva.

Tabla 6: Resultados de justicia en la comparación de medias

ítem	Puesto que ocupa	t	gl	Significación (p de 2 factores)	Media
Cree que su retribución económica es justa teniendo en cuenta la retribución económica de sus compañeros	Directivo	2,212	17	0,041	3,69
	Empleado				2,50
Aquellos que más trabajan reciben mayor recompensa	Directivo	3,482	21	0,002	2,81
	Empleado				1,43
La organización tiene suficiente información sobre las actividades de sus empleados	Directivo	3,597	21	0,002	4,06
	Empleado				2,71
El trato es igualitario para todos los empleados	Directivo	5,222	21	0,000	4,44
	Empleado				2,29
Sus superiores comprenden sus necesidades laborales	Directivo	2,546	7,430	0,036	4,44
	Empleado				3,00
Sus superiores escuchan sus ideas	Directivo	2,508	6,955	0,041	4,69
	Empleado				3,57

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de SPSS.

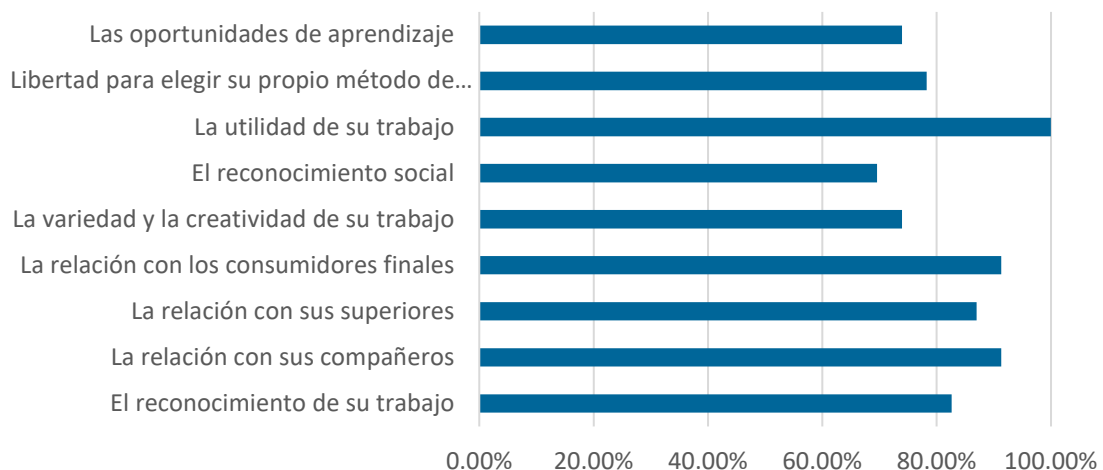
### C. Satisfacción laboral

En lo referente a la satisfacción laboral, los aspectos consultados hacen referencia a las oportunidades de aprendizaje, la complejidad de las tareas desempeñadas, el reconocimiento de su trabajo y el apoyo de la empresa. Es importante señalar que en todas las categorías tanto el cuatro como el cinco fueron los valores que más veces se reiteraron, con lo que los empleados estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo con las afirmaciones planteadas. En cuanto a los aspectos extrínsecos, el 86,36% de los encuestados estaban satisfechos respecto a la estabilidad y el ambiente laboral, su formación y crecimiento profesional y la libertad que tienen para tomar decisiones que afecten a sus tareas diarias. No obstante, el ítem que más respuestas desfavorables



obtuvo fue el consultado por el total de la paga, con un total de cuatro respuestas. El resto de los ítems, no supera las tres respuestas negativas. En relación a los aspectos intrínsecos, en la Ilustración 10 se observa el porcentaje de aceptación por cada ítem consultado. Cabe señalar que el total de la muestra estuvo de acuerdo en el grado de satisfacción que poseen respecto a la utilidad de su trabajo. A su vez, el 91,30% de los empleados está satisfecho con la relación entre compañeros y con el consumidor final, aunque este porcentaje se ve disminuido en más de cuatro puntos porcentuales en lo que respecta a la relación con los superiores. No obstante, tanto el reconocimiento de su trabajo como el reconocimiento social fueron los dos ítems con más respuestas negativas, totalizando tres respuestas, mientras que el resto no supera las dos. Por otro lado, cabe destacar que las categorías relacionadas con la relación entre compañeros y con los consumidores finales no obtuvieron respuestas negativas.

*Ilustración 10: Satisfacción Laboral - aspectos intrínsecos*



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En lo que respecta a los resultados obtenidos de la comparación de medias, se observa que en cuanto a los factores extrínsecos ninguna categoría presentó una significatividad inferior a 0,05, con lo que la hipótesis nula se comprueba. Sin embargo, cuando se comparan los factores intrínsecos, surgen dos ítems con una significatividad inferior a 0,05. En todos ellos, la mayoría de los directivos respondieron estar de acuerdo con la afirmación planteada, mientras que los empleados contestaron de manera neutral. El reconocimiento del trabajo es un factor elemental para mantener satisfecho al empleado, sin embargo, parecería ocurrir que los directivos sí perciben un mayor reconocimiento de su trabajo. Esto puede ocurrir debido a que los resultados que genera un director o responsable de área son susceptibles de una mayor exposición y como

consecuencia, son agradecidos por ello, mientras que el trabajador que aportó a ese resultado no está siendo valorado por ello. En cuanto a las oportunidades de aprendizaje, los directivos perciben mayores oportunidades de aprendizaje y esto podría explicarse por la posibilidad de ejercer puestos con personal a cargo que nunca antes habían ocupado, como detalló Chaves (2008) con la creación de nuevos partícipes sociales, percibiendo nuevas oportunidades laborales. En la Tabla 7 se observan los ítems que tuvieron significación inferior a 0,05.

Tabla 7: Resultados satisfacción laboral en la comparación de medias

Ítem	Puesto que ocupa	t	gl	Significación (p de 2 factores)	Media
El reconocimiento de su trabajo	Directivo	2,615	6,700	0,036	4,44
	Empleado				3,00
Las oportunidades de aprendizaje	Directivo	2,687	7,316	0,030	4,63
	Empleado				3,29

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de SPSS.

Como consecuencia de las respuestas analizadas, Carpita & Golia (2012) comentan que los empleados se sienten satisfechos con sus trabajos. En cuanto a los aspectos intrínsecos, los ítems reconocimiento de la organización por su trabajo y reconocimiento social fueron los que obtuvieron menor cantidad de respuestas positivas, mientras que las relaciones entre compañeros, con los supervisores y con el consumidor final fueron aquellos que obtuvieron mejor puntuación. En este aspecto, la encuesta arrojó resultados similares en cuanto a las categorías con mayor cantidad de respuestas favorables. Asimismo, si bien el reconocimiento social también obtuvo un menor porcentaje de respuestas favorables, según nuestros resultados el 82,61% de los empleados está de acuerdo en que la organización reconoce su trabajo. En el caso de los aspectos extrínsecos, el ítem relacionado con la paga, al igual que sucedió en esta encuesta, tuvo el menor porcentaje de respuestas favorables.

# Conclusiones

La tendencia en los últimos años parece mostrar que la mejor manera de hacer economía es enfocándose en los beneficios que se generan como consecuencia de la producción y el servicio brindado. No obstante, este modelo que tiene como fin principal la rentabilidad económica estaría quedando obsoleto, como consecuencia del surgimiento de nuevas perspectivas. Se cree que este enfoque es la principal causa para la existencia de inequidad en la distribución de la riqueza y exclusión social, cultural y económica. A raíz de ello, se han manifestado nuevos modelos que buscan resolver estas problemáticas.

En este trabajo se da a conocer el concepto de Economía Social, y cómo este modelo aparenta ser la solución a muchas de las problemáticas actuales. Las organizaciones de Economía Social intentan resolver de manera innovadora las necesidades de la sociedad posiblemente causadas como consecuencia de modelos económicos ineficaces. No obstante, si el fin de estas organizaciones es brindar un producto o servicio que tenga un impacto positivo en la comunidad, no se debe negar la importancia que tienen los empleados en la generación de estos resultados. La calidad del trabajo se ve afectada por tres factores que deben atenderse para que la productividad sea óptima: motivación, justicia organizacional y satisfacción laboral.

El objetivo de este trabajo es analizar la calidad del trabajo de empleados en organizaciones de Economía Social, entendiendo que el desempeño de los trabajadores es un factor esencial en los resultados organizacionales. Para alcanzar dicho objetivo, se ha realizado una encuesta, la cual de acuerdo a los resultados demuestra que los empleados presentan niveles de motivación aceptables, con una moda calculada para cada ítem favorable, con excepción de los beneficios económicos que no parecen ser un factor motivador. Esto último coincide con las referencias bibliográficas citadas, donde las estrategias de recursos humanos no debían enfocarse en lo económico como sucede en organizaciones lucrativas, sino más bien en factores intrínsecos como las relaciones humanas y la realización personal (Liu & Ko, 2012; Ohana & Meyer, 2010). En cuanto a la justicia distributiva, los resultados no fueron positivos, destacando la carencia de las organizaciones de Economía Social en los aspectos económicos. Si bien coincide con que la retribución no debe ser una estrategia para mantener motivado al empleado, no se debe descuidar el factor económico, ya que no sólo es una necesidad

humana para vivir, sino que también puede generar insatisfacción y con ello conductas indeseadas. En cuanto a la comparación de medias, no surgen diferencias entre los factores que motivan a los directivos y empleados. En lo que respecta a la justicia procedimental e interpersonal, en ambos aspectos se observa una percepción favorable. No obstante, los encuestados destacan aún más la justicia interpersonal sobre la procedimental, con lo que las relaciones humanas y la atención que reciben de la organización es un factor que enfatizan y que aprecian de este tipo de organizaciones. Si bien en un primer momento destacábamos la importancia de la justicia procedimental por la participación del empleado en las decisiones, se observa que, si bien este tipo de justicia presenta resultados favorables que van en línea con esta afirmación, es importante señalar que más allá de la participación, los empleados destacan la calidad de las relaciones tanto entre compañeros como con el cliente, enfatizando la importancia de la justicia interpersonal. De acuerdo a los resultados obtenidos por la comparación de medias, surgen algunas discrepancias entre la percepción de los directivos y los empleados, principalmente en cuanto al trato que reciben y la empatía relacionada con la comprensión de sus necesidades personales. Si bien los directivos respondieron de forma favorable en ambos aspectos, los empleados no. Por último, respecto a la satisfacción laboral los empleados resaltan los aspectos intrínsecos por sobre los extrínsecos, donde el reconocimiento de su trabajo y la utilidad del mismo es un factor que les brinda satisfacción. No obstante, cabe destacar que, de los factores extrínsecos, los encuestados sí valoran aspectos como el ambiente laboral, su formación y crecimiento profesional y la libertad que les provee la organización para tomar decisiones en lo que respecta a sus tareas diarias. Por otra parte, de la comparación de medias no surgen diferencias significativas entre los directivos y empleados respecto a los factores extrínsecos. No obstante, el reconocimiento de su trabajo obtuvo una significatividad inferior a 0,05, con lo que se cree que el director está siendo destacado por los resultados del área, pero no se está trasladando el reconocimiento a los empleados que participaron en el logro. Asimismo, los directivos destacan las oportunidades de aprendizaje brindadas por la organización, pero los empleados no lo perciben de igual manera. Se observa que los directivos podrían estar ejerciendo por primera vez puestos con personal a cargo que consideran una oportunidad laboral importante en su carrera profesional.

Sin embargo, es necesario señalar las limitaciones del estudio por lo que los resultados deben considerarse con cautela. En primer lugar, destacar que solamente se consideran veintitrés empleados, con lo que la muestra es reducida y no representativa.

A su vez, mencionar la utilización de una muestra de conveniencia, la cual no es más que un acercamiento a la temática que sirva de base para estudios más rigurosos en el futuro. El proceso de recolección de datos se ha llevado a cabo rigurosamente, garantizando la confidencialidad y anonimato de los participantes. Asimismo, el estudio se enfoca en organizaciones de Economía Social con domicilio social en la Provincia de A Coruña, con excepción de tres que cuentan con domicilio social en Pontevedra, Alicante y Saint-Denis, comuna francesa. La razón por la cual la mayoría son organizaciones gallegas radica en que el volumen de organizaciones ha ido aumentando considerablemente aún luego de una crisis mundial como lo fue el COVID-19.

En cuanto a las recomendaciones que se podrían realizar, y en base a este estudio, es necesario remarcar la importancia de mejorar los aspectos económicos en las relaciones laborales dado que, si bien los resultados de este estudio muestran que no es el factor principal de motivación y satisfacción de las personas, una mala gestión de la retribución podría generar insatisfacción en sus miembros. Asimismo, destacar la diferencia de percepción entre empleados y directivos, respecto no solo al trato sino también al reconocimiento de su trabajo y oportunidades de aprendizaje. Estos aspectos son fundamentales para potenciar la justicia organizacional, con lo que la comunicación es un factor a mejorar para corroborar que el nivel directivo y el nivel operativo lo está percibiendo de igual forma. No obstante, los empleados destacan la importancia que tienen las relaciones tanto dentro de la empresa como con el cliente, por lo que se recomienda continuar con las decisiones relacionadas con este aspecto que tan bien valoran los trabajadores.

Con todo, es importante continuar promoviendo desde los organismos de mayor relevancia en la materia, tanto a nivel internacional como nacional y local, la creación de organizaciones de Economía Social para contribuir en el bienestar de las comunidades, generando nuevas oportunidades equitativas, inclusivas y sostenibles. Para ello, es fundamental contar con futuros estudios que expongan los beneficios de estas organizaciones y el impacto que producen.

# Bibliografía

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. (pp. 267-299). Academic Press.

Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260108601082>

Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225-248. doi:10.1177/0899764006287207

Cabello, C., Cabrales, A., & Valle, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in spanish firms. *International Journal of Human Resource Management - INT J HUM RESOUR MANAG*, 22, 807-828. doi:10.1080/09585192.2011.555125

Carpita, M., & Golia, S. (2012). Measuring the quality of work: The case of the italian social cooperatives. *Quality and Quantity*, 46(6), 1659-1685. doi:10.1007/s11135-011-9515-0

Chaves, R. (2008). La economía social: Dos décadas generando empleo, tejido productivo y cohesión social en Europa. Retrieved from [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:NBF58yLAKVAJ:scholar.google.com/+economia+social+europa&hl=es&as\\_sdt=0,5&as\\_vis=1](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:NBF58yLAKVAJ:scholar.google.com/+economia+social+europa&hl=es&as_sdt=0,5&as_vis=1)

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. el capital humano de las organizaciones*. (Novena ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Retrieved from

[https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato Administracion de Recursos Humanos subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado)

Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (2017). *La contribución de la economía social a los objetivos de desarrollo sostenible. A través de la cooperación al desarrollo*. Retrieved from <https://www.cepes.es/agenda-2030>

Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (2022). 23 gobiernos de la UE ratifican y firman su apoyo a la economía social. Retrieved from [https://www.cepes.es/nota-prensa/724\\_gobiernos-ratifican-firman-apoyo-economia-social](https://www.cepes.es/nota-prensa/724_gobiernos-ratifican-firman-apoyo-economia-social)

Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (s.f.a). ESTADÍSTICAS GENERALES DE LA ECONOMÍA SOCIAL. Retrieved from <https://www.cepes.es/estadisticas-generales-economia-social>

Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (s.f.b). La economía social en España 2020. Retrieved from <https://www.cepes.es/estadisticas-generales-economia-social/publicaciones-estadisticas>

Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (s.f.c). Las empresas más relevantes de la economía social 2020 - 2021. Retrieved from <https://www.cepes.es/publicaciones>

Denton, D., & Kleiman, L. (2001). Job tenure as a moderator of the relationship between autonomy and satisfaction. *Appl. H.R.M. Res.*, 6(2), 105-114.

Ding, T. (2007). La dirección soft y hard de los recursos humanos desde los principios éticos: Una contrastación empírica. *Vector Plus: Miscelánea Científico - Cultural*, ISSN 1134-5306, (29), 88-98.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16. doi:10.1111/ijmr.12028

El Correo Gallego. (2021, 14 de marzo de). Galicia sumó el año pasado 126 nuevas empresas de economía social pese a la pandemia del coronavirus.

*Www.Elcorreogallego.Es* Retrieved from

<https://www.elcorreogallego.es/galicia/galicia-sumo-el-ano-pasado-126-nuevas-empresas-de-economia-social-pese-a-la-pandemia-del-coronavirus-FE6798700>

El Mundo. (2019). ¿Tienes claro a qué generación perteneces? ¿Cuáles son las características de cada una? *El Mundo*, Retrieved from

<https://saposyprincesas.elmundo.es/consejos/actualidad/a-que-generacion-perteneces/>

European Comission. (s.f.). Glosario. Retrieved from

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/es/policy/what/glossary/e/economic-and-social-cohesion](https://ec.europa.eu/regional_policy/es/policy/what/glossary/e/economic-and-social-cohesion)

European Commission. (2021). Plan de acción para impulsar la economía social y crear empleo. Retrieved from

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip\\_21\\_6568](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_21_6568)

European Economic and Social Committee. (2019). Social economy enterprises.

Retrieved from <https://www.eesc.europa.eu/es/our-work/publications-other-work/publications/social-economy-enterprises>



- European Commission. (2021). Questions and answers: The social economy action plan. Retrieved from [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ganda\\_21\\_6566](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ganda_21_6566)
- Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). The public service and the patriotism of benevolence. *Public Administration Review*, 45(5), 547-553. doi:10.2307/3109929
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95-111. doi:10.1002/hrm.20406
- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86. doi:10.1093/jopart/mui028
- Janssen, O., & Van Yperen, N. (2004). Employee's goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384. doi:10.2307/20159587
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de la economía social. (2011). Retrieved from [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-5708](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-5708)
- Lawler, E., & Porter, L. W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2), 122-142. doi:10.1016/0030-5073(67)90026-8
- Lee, H. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader -member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry* Available from

ABI/INFORM Global (Corporate). Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/304652754>

Levy-Garboua, L., Montmarquette, C., & Simonnet, V. (2007). Job satisfaction and quits. *Labour Economics*, 14(2), 251-268. doi:10.1016/j.labeco.2005.08.003

Liu, G., & Ko, W. (2012). Organizational learning and marketing capability development: A study of the charity retailing operations of British social enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), 580-608. doi:10.1177/0899764011411722

Locke, E. A. (1976). La naturaleza y las consecuencias de la satisfacción laboral. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1343.

Maslow, A. H. (2007). *El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser*. (17th ed.). Barcelona: Kairós. Retrieved from <https://docplayer.es/47250190-Abraham-h-maslow-el-hombre-autorrealizado-hacia-una-psicologia-del-ser-editorial-kairos-numancia-barcelona.html>

Matei, A., & Dorobantu, A. (2015). *Social economy – added value for local development and social cohesion*. Elsevier. doi:10.1016/S2212-5671(15)00878-3

Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteer's tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11-22. doi:10.1007/s11031-007-9079-4

Munchinsky, P. M. (1983). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Dorsey Press.

- Ohana, M., & Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now? investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal*, 28(6), 441-454. doi:10.1016/j.emj.2010.06.007
- Ohana, M., Meyer, M., & Swaton, S. (2013). Decision-making in social enterprises: Exploring the link between employee participation and organizational commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1092-1110. doi:10.1177/0899764012451368
- Onagh, F., & Azim, H. (2018). The impact of organizational justice on job satisfaction, organizational commitment and trust. *Revista De Ciencias Humanas Y Sociales*, (15), 85-109. Retrieved from <https://dialnet-unirioja-es.accedys.udc.es/servlet/articulo?codigo=7377529>
- Pardo Merino, A., & Ruiz Díaz, M. Á. (2005). *Análisis de datos con SPSS 13 base*. Madrid, España: McGraw-Hill / Interamericana.
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. doi:10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192
- Peña-Ochoa, M., & Durán Palacio, N. M. (2016). *Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad*. doi:10.21501/22161201.1540
- Prabhu, G. N. (1999). Liderazgo social empresarial. *Career Development International*, 4, 140-145.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Retrieved from <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>

- Rainey, H. G. (1983). Public agencies and private firms. *Administration & Society*, 15(2), 207-242. doi:10.1177/009539978301500203
- Rhodes, C., & Harvey, G. (2012). Agonism and the possibilities of ethics for HRM. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 49-59. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/41684056>
- Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2005). How are employees of the non-profit sector motivated? A research need. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 191-208.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165-177. doi:10.1037/0021-9010.89.1.165
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *The Academy of Management Review*, 19(2), 312-330. doi:10.2307/258707
- Wittmer, D. (1991). Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. *Public Productivity & Management Review*, 14(4), 369-383. doi:10.2307/3380953
- Xunta de Galicia. (2022). Crece la economía social en Galicia con 174 nuevas empresas creadas en 2021 que suman 521 personas socias promotoras. Retrieved from <https://www.xunta.gal/notas-de-prensa/-/nova/65248/crece-economia-social-galicia-con-174-nuevas-empresas-creadas-2021-que-suman>

Yu, X. (2011). Social enterprise in china: Driving forces, development patterns and legal framework. *Social Enterprise Journal*, 7, 9-32.

doi:10.1108/17508611111130130

# Anexo: cuestionario

## Factores relevantes para la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de Economía Social

El presente formulario tiene como objetivo conocer si las estrategias de Gestión de Recursos Humanos empleadas por organizaciones de Economía Social generan motivación y satisfacción en los empleados, resultando en mejores beneficios organizacionales.

Los datos de carácter personal que se pudieran recabar serán tratados de forma confidencial y utilizados únicamente para cumplir con la finalidad pautaada.

Cada pregunta contendrá una serie de afirmaciones, las cuales deberán ser calificadas utilizando una escala de 1 a 5, siendo:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

---

**\*Obligatorio**

1. Indique su edad \*

*Marca solo un óvalo.*

- Más de 54 años
- Entre 42 y 53 años
- Entre 29 y 41 años
- Menos de 29 años

2. Indique su formación académica \*

*Marca solo un óvalo.*

- Estudios primarios o equivalente
- Enseñanza secundaria o equivalente
- Estudios de Bachillerato o equivalente
- Enseñanzas profesionales superiores
- Estudios universitarios o equivalente

3. Indique el nombre de la organización en la que trabaja \*

\_\_\_\_\_

4. Indique el puesto que ocupa \*

*Marca solo un óvalo.*

- Directivo/responsable de sección (cuenta con personal a cargo)
- Empleado

### MOTIVACIÓN

Las siguientes preguntas están relacionadas con las motivaciones de los empleados, es decir, qué factores influyen en su comportamiento.

5. En un primer momento, ¿en qué medida los siguientes factores le motivaron para incorporarse a una organización de economía social? \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Necesidades personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realización personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proviene de un ambiente cercano a la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayudar a la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Búsqueda laboral activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Principios de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios económicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar relaciones personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. En comparación a sus primeros días en la organización, cómo cree que esta experiencia ha cambiado su interés hacia este trabajo, en relación a: \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Ayudar a otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia enriquecedora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevas relaciones humanas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El deber moral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeto por uno mismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades de su agrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias adquiridas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importancia de su función	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Las siguientes preguntas están relacionadas con la percepción del empleado acerca de la justicia organizacional respecto a varios ámbitos: en lo económico, en lo procedimental y en las relaciones laborales.

7. Cree que su retribución económica es justa teniendo en cuenta (puede dejar esta pregunta en blanco si no percibe un salario a cambio de su trabajo en la organización):

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Formación académica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia relacionada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esfuerzo requerido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su lealtad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La retribución económica de sus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La retribución económica en otras entidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los recursos económicos de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



8. En relación con el desempeño de sus tareas, en qué medida coincide con las siguientes declaraciones: \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Conoce los criterios utilizados por la organización para juzgar su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparte esos criterios utilizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aquellos que más trabajan reciben mayor recompensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posee directrices claras para llevar a cabo sus tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización tiene suficiente información sobre las actividades de sus empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trato es igualitario para todos los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lealtad de la organización hacia usted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Respecto a sus superiores: \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Trato agradable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprenden sus necesidades personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprenden sus necesidades laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escuchan sus ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le brindan consejos profesionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestan atención a la calidad de su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SATISFACCIÓN LABORAL**

Las siguientes preguntas se relacionan con aquellos factores que generan satisfacción o insatisfacción laboral.

10. Indique su grado de satisfacción respecto a:

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Las horas de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La flexibilidad horaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La estabilidad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El ambiente laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La seguridad social y los beneficios (dejar en blanco en caso de no cotizar a la seguridad social)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El total de la paga (dejar en blanco en caso de no percibir una paga)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su involucramiento en las decisiones de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su formación y crecimiento profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su libertad para poder tomar decisiones que afecten a sus tareas diarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Indique su grado de satisfacción respecto a: \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
El reconocimiento de su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La relación con sus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La relación con sus superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La relación con los consumidores finales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La variedad y la creatividad de su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El reconocimiento social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La utilidad de su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Libertad para elegir su propio método de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las oportunidades de aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>