



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE
INDICADORES PARA EVALUAR LA
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE
ACOMPAÑAMIENTO
EN EMPRESAS DE INSERCIÓN**

Autor: Molly Ann Hughes
Director: Carlos Ballesteros Garcia

MADRID | Junio 2025

CONTENIDO

1. <u>Introducción</u>	
1.1 Elección del tema y justificación.....	5
1.2 Las empresas de inserción.....	6
1.3 El trabajo social.....	7
1.4 Objetivos de la investigación y metodología.....	10
2. <u>Marco Teórico</u>	
2.1 La satisfacción laboral: definición y relevancia.....	13
2.2 Modelos clásicos de satisfacción laboral.....	17
2.3 Empresas de Inserción: contexto y funcionamiento.....	23
2.4 Factores en la satisfacción del personal de acompañamiento.....	25
2.5 Conclusiones del marco teórico.....	31
3. <u>Trabajo de Campo</u>	
3.1 Metodologías para el diseño de un sistema de indicadores.....	34
3.2 Diseño del cuestionario y muestra.....	36
4. <u>Resultados</u>	
4.1 Análisis general.....	40
4.2 Facetas analizados (1-5).....	41
5. <u>Sistema de indicadores</u>	
5. Sistema de indicadores.....	45
6. <u>Implementación de mejoras basados en los resultados</u>	
6. Implementación de mejoras basados en los resultados.....	47
7. <u>Reflexiones finales</u>	
7. Reflexiones finales.....	50
<u>Bibliografía</u>	52
<u>Anexos</u>	58

AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo final de grado a mis padres, quienes me inculcaron el amor por el aprendizaje y el deseo constante de crecer y explorar. Ambos trabajaron muy duro para brindarme la mejor educación posible, y siempre les estaré profundamente agradecida por ello.

También quiero agradecer a mi tutor de TFG, Carlos Ballesteros, experto en impacto social, quien me mostró un gran apoyo durante todo el proceso de elaboración de este trabajo, resolviendo cada duda que me surgió. Valoro mucho el tiempo que me ha dedicado a lo largo de este camino.

Además, me gustaría agradecer a todas las personas que participaron activamente en mi investigación y que dedicaron su tiempo a responder los cuestionarios. Gracias por apoyar este trabajo y contribuir con vuestra valiosa información.

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo desarrollar un sistema de indicadores con el fin de evaluar la satisfacción laboral del personal de acompañamiento en empresas de inserción en España. Estas entidades desempeñan un papel crucial en la integración social y laboral de personas en situación de vulnerabilidad (es decir, personas con discapacidad, jóvenes en riesgo, comunidades marginadas, etc.), sin embargo carecen de herramientas específicas que permitan medir de forma eficaz la satisfacción de su personal técnico. Estos empleados desempeñan un papel fundamental dentro de las empresas de inserción, y es esencial acompañarlos a lo largo de su trayectoria profesional para maximizar su impacto en la inclusión social. También debemos romper con el estereotipo de que los trabajadores sociales deben aceptar condiciones laborales precarias por el bien de una causa social: el impacto social y unas condiciones laborales justas pueden y deben coexistir.

Posteriormente se desarrolló el trabajo empírico, en el que se diseñó un cuestionario online para conocer la satisfacción laboral de los técnicos de acompañamiento. El estudio mide la satisfacción laboral de los técnicos en cinco dimensiones viendo la satisfacción laboral como una tema multidimensional, mide: La claridad en el rol y responsabilidades, Inclusión y pertenencia, desarrollo personal y apoyo, Bienestar y Conciliación Trabajo-Vida y Compensación y Seguridad Laboral. Se encuestó un total de 57 técnicos de acompañamiento de empresas de inserción en España. Los resultados ponen de manifiesto que aunque muchos técnicos de acompañamiento se sienten motivados por su impacto social y la colaboración dentro del equipo, existen importantes áreas de mejora en términos de reconocimiento, compensación y desarrollo profesional. Los resultados evidencian una desconexión entre la carga emocional del trabajo y los recursos ofrecidos por las empresas de inserción. A partir de estos hallazgos, se desarrolló un sistema de indicadores junto con propuestas concretas para mejorar tanto las directrices organizativas como las políticas que afectan al sector.

Palabras clave: *Empresas de inserción, satisfacción laboral, trabajo social, indicadores, inclusión social, motivación, bienestar laboral, desarrollo profesional, economía social.*

1. INTRODUCCION

1.1 Elección del tema y justificación

La cuestión de cómo evaluar el valor social de las empresas de inserción es un área vital de investigación en curso y tiene una importancia significativa para el desarrollo de entornos y sociedades laborales más equitativos y justos. Mi interés en esta intersección de las empresas y la contribución social se ha profundizado con los años, en particular al explorar cómo podemos aprovechar las prácticas comerciales para elevar nuestras comunidades en lugar de explotarnos con fines de lucro.

Este tema captó mi atención por primera vez durante un módulo que tomé en mi tercer año en ICADE, titulado "Herramientas económicas para la inclusión social". A lo largo del curso, recibimos a varios invitados que compartieron sus experiencias y conocimientos sobre la gestión de empresas exitosas que no solo logran el éxito financiero sino que también contribuyen positivamente a la sociedad. Escuchar de primera mano cómo estos empresarios lograron alinear sus objetivos comerciales con el impacto social realmente me inspiró. Quedó claro que estos objetivos duales (rentabilidad y beneficio social) pueden coexistir e incluso reforzarse mutuamente.

Esta inspiración me llevó a centrar mi investigación en el valor social de las empresas de inserción. Estas organizaciones desempeñan un papel fundamental al brindar oportunidades a grupos marginados y fomentar mercados laborales inclusivos. Sin embargo, para comprender y mejorar plenamente su impacto, es esencial desarrollar marcos eficaces para ello. Al establecer estos métodos de evaluación, no solo podemos monitorear su efectividad, sino también identificar áreas de mejora.

En última instancia, esta investigación es más que una simple medición; se trata de crear un modelo sostenible donde las prácticas comerciales estén alineadas con los principios de igualdad y responsabilidad social. Al hacerlo, podemos trabajar hacia una sociedad donde cada individuo tenga la oportunidad de prosperar y donde las empresas participen activamente en la creación de cambios positivos.

1.2 Las empresas de inserción

Las empresas de inserción pueden describirse como organizaciones diseñadas para facilitar la integración de personas desfavorecidas en el mercado laboral, que se centran principalmente en ayudar a las personas que enfrentan barreras para el empleo, como el desempleo de larga duración, las discapacidades o la marginación social (Maynar,2007). Las empresas de inserción se caracterizan por dirigirse a grupos vulnerables (es decir, personas con discapacidad, jóvenes en riesgo, comunidades marginadas, etc.). Por lo general, utilizan programas de capacitación para preparar y orientar a las personas a través de su integración laboral y social. Los técnicos de acompañamiento son esos profesionales que se dedican a esto, guiar y aportar a las personas durante su proceso de inserción social y laboral. Muchas EI también crean oportunidades de trabajo dentro de sus propias redes para brindarles a estos grupos experiencias prácticas.

Si bien no son organizaciones benéficas, los objetivos principales de las empresas de inserción son generar impacto social y ganancias, promover la inclusión social y mejorar las vidas de las poblaciones vulnerables. Por lo general, interactúan con las comunidades locales y otras partes interesadas para crear ecosistemas de apoyo para la integración social (cepes,n.d).

Según los datos más recientes de 2022, en España existen 301 empresas de inserción que, en conjunto, emplean a más de 10.000 personas (Ministerio de Trabajo y Economía Social, n.d). Para comprender completamente su impacto, es importante contextualizar estas cifras: el empleo total en España en 2022 alcanzó los 20.39 millones de personas (Statista, 2024), mientras que la población total del país era de aproximadamente 47 millones de habitantes. Este panorama resalta la relevancia de las empresas de inserción, no sólo como generadoras de empleo, sino también como agentes fundamentales en la integración social y laboral de grupos desfavorecidos. Conocer su funcionamiento y sus resultados es esencial para fomentar políticas que mejoren su efectividad y el bienestar de los individuos que apoyan.

Estas estadísticas ponen de relieve la necesidad crítica de comprender los desafíos y oportunidades únicos que ofrece este sector. La satisfacción laboral es un área de investigación en evolución, determinada por las perspectivas cambiantes sobre lo que contribuye a la satisfacción de los empleados. Esta complejidad hace que sea difícil generalizar los hallazgos o establecer medidas objetivas. En el contexto de las empresas de inserción, la dificultad se ve

amplificada por los diversos antecedentes y experiencias de las personas involucradas. Comprender la satisfacción de quienes ocupan estos roles de personal de acompañamiento, es crucial para mejorar sus experiencias. Es importante ir más allá de meras estadísticas para fomentar una mejora continua. En consecuencia, la satisfacción laboral dentro de estas organizaciones sigue siendo un campo poco explorado.

En este contexto, es esencial desarrollar un sistema sólido de herramientas para medir la satisfacción del personal de acompañamiento específicamente en las empresas de inserción. Esta investigación tiene como objetivo llenar este vacío al proporcionar información valiosa sobre las experiencias de los técnicos de acompañamiento en este sector vital. Al identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral, podemos fomentar entornos que empoderen a los empleados y promuevan un mayor sentido de pertenencia y realización, impulsando en última instancia la misión de la inclusión social.

1.3 El trabajo social

El trabajo social suele asociarse con altos niveles de satisfacción laboral, principalmente debido a las recompensas intrínsecas derivadas de ayudar a individuos y comunidades. La motivación intrínseca en el trabajo social está vinculada con la realización personal, las relaciones interpersonales significativas y la oportunidad de contribuir positivamente a la sociedad. Este impulso interno puede ser crucial para mantener un compromiso sostenido en el campo (Piñas,2022; Otero, 2022).

En los últimos años se han producido importantes escasez de personal en el sector social, particularmente en el Reino Unido y los Estados Unidos. En el Reino Unido, por ejemplo, el sector de atención social para adultos enfrentó según el informe de Skills for Care, aproximadamente 131.000 vacantes en 2024, lo que representa una tasa de vacantes del 8,3% (Skills for care, 2024). Esta escasez se ve agravada por altas tasas de rotación, con alrededor del 28,3% (390.000) de los trabajadores de atención social dejando sus funciones en 2022/23.

El NHS informó una brecha de personal de alrededor de 110.000 equivalentes a tiempo completo, lo que supone una amenaza significativa para su sostenibilidad (The guardian,2022). Artículos recientes sugieren que los enfermeros en el NHS están insatisfechos con las

condiciones laborales, incluyendo sueldos estancados, escasas oportunidades de progresión y servicios con falta de personal (The guardian,2025).En Estados Unidos, el sector del trabajo social también enfrenta desafíos. Las cargas de trabajo elevadas y la falta de recursos han llevado a un aumento del estrés y el agotamiento entre los trabajadores sociales. Se estima que las tasas de rotación se sitúan entre el 30 y el 40% anual, lo que afecta la calidad de la atención proporcionada a poblaciones vulnerables (Pou, 2023).

Esta escasez de personal tienen profundas implicaciones en la satisfacción laboral. Si bien la motivación intrínseca sigue siendo un factor importante, los desafíos externos como la sobrecarga de trabajo, la limitada progresión profesional y la compensación inadecuada contribuyen a la sensación de infravaloración y agotamiento. Abordar estos problemas es esencial para retener a profesionales cualificados en el sector social y garantizar la prestación de servicios de calidad a quienes los necesitan.

Estos no son los únicos problemas en cuestión; también estamos lidiando con entornos que representan realidades muy difíciles en las que las personas viven y conviven. Recientemente, especialmente, ha habido informes sobre la seguridad del personal en el trabajo social (el país, 2025;SER,2025). Muchos argumentan que hay una falta de protección para los trabajadores de este sector. A veces, las realidades con las que tienen que lidiar las personas son muy duras, y hay un llamado a brindar más cuidado y seguridad a los trabajadores de este ámbito.

Durand (2008) identifica dos aspectos clave en el significado del trabajo. En primer lugar, implica otorgar a los empleados un mayor poder de decisión sobre sus tareas mediante la descentralización de la responsabilidad dentro de la organización. En segundo lugar, se refiere al empoderamiento psicológico que los empleados adquieren a través de sus trabajos, lo que refuerza su confianza, su capacidad para desempeñarse bien y su sentido de autodeterminación. Sin embargo, en el sector social, este ideal a menudo se ve desafiado. El sector enfrenta múltiples dificultades, como altas tasas de rotación, atribuibles a condiciones laborales deficientes, baja remuneración, recursos y apoyo inadecuados, y una creciente demanda de trabajo social. Adlem (2007) sostiene que estos factores contribuyen al estrés, el agotamiento y una disminución en la satisfacción laboral, lo que convierte al trabajo social en uno de los campos más estresantes y desafiantes. Un estudio realizado en el Reino Unido por Cooper (2015) que se centró en

trabajadores sociales con varios años de experiencia, encontró que el 73% de los participantes informaron altos niveles de agotamiento emocional, mientras que el 26% mostró altos niveles de despersonalización, un síntoma de estrés excesivo. A pesar de estos desafíos, el estudio también reveló que el 91% de los participantes seguía sintiéndose positivo respecto a su impacto como trabajadores sociales. Esto resalta la motivación intrínseca derivada de este rol, pero también nos demuestra que la motivación y la satisfacción laboral son conceptos multifacéticos. El hecho de que un trabajador esté satisfecho con ciertos aspectos de su labor no significa que lo esté con todos. Esto nos presenta una cierta complejidad al estudiar la satisfacción laboral, un concepto con múltiples dimensiones.

Si bien el trabajo social es innegablemente desafiante, marcado por el agotamiento emocional, la falta de recursos gubernamentales y la creciente presión, los trabajadores continúan encontrando significado y satisfacción en sus funciones. Por lo tanto, cada vez hay más llamados para establecer un sistema adecuado de evaluación de la satisfacción laboral en este sector, con el fin de impulsar mejoras. Esto, en última instancia, fomentará una sociedad más justa, beneficiando tanto a los trabajadores como a las personas a las que sirven, y promoviendo un cambio significativo. Este es el propósito de mi estudio.

El enfoque principal de investigaciones previas (Judge,2001;Organ, 1988;Locke,1976) en este campo ha sido estudiar el impacto de la satisfacción laboral en el desempeño. Este estudio considerará la satisfacción de los empleados como un concepto multifacético; en otras palabras, se analizará desde múltiples ángulos y no solo desde una evaluación general. La clave no es medir por medir, sino hacerlo de maneras que aporten valor a la empresa y al propósito. A veces, mejorar el impacto comienza con acciones simples, como entender a tu comunidad y darles voz. La clave es ofrecer algo que se pueda entender fácilmente y aplicar en la vida cotidiana y así marcar un impacto social verdadero. La satisfacción laboral en el contexto del trabajo social, específicamente en empresas de inserción, es un área poco explorada, y mi investigación busca desafiar esta escasez y encontrar una respuesta.

1.4 Objetivos de la investigación y metodología

El objetivo de esta investigación es abordar la pregunta de investigación: ¿Cómo podemos desarrollar un sistema de indicadores para evaluar la satisfacción del personal de acompañamiento en las empresas de inserción? En concreto, este estudio pretende crear un sistema integral de indicadores para evaluar la satisfacción del personal de acompañamiento en las empresas de inserción. Esto implica identificar los factores clave que influyen en la satisfacción laboral entre los empleados de diversos orígenes y desarrollar criterios mensurables para capturar eficazmente sus experiencias.

Este estudio tiene como objetivo:

- **Redefinir la Satisfacción Laboral:** Reconocer que la satisfacción laboral no es un concepto universal, sino que puede variar según el sector. El estudio busca explorar cómo se percibe la satisfacción laboral en distintos contextos, especialmente en las empresas de inserción, y adaptar su definición en consecuencia.
- **Desarrollar un Sistema de Indicadores para Medir la Satisfacción del Personal:** Crear un conjunto de indicadores específicamente diseñados para evaluar la satisfacción de los empleados dentro de las empresas de inserción. Este sistema permitirá una medición, evaluación y seguimiento más precisos de los niveles de satisfacción laboral, ayudando a las organizaciones a identificar áreas de mejora e implementar estrategias efectivas.

Para lograrlo, es esencial considerar todos los factores relevantes que pueden influir en la pregunta de investigación.

En primer lugar, será crucial realizar una revisión exhaustiva de los estudios existentes sobre satisfacción laboral, sus teorías y la naturaleza de las empresas de inserción. Esta revisión bibliográfica ayudará a identificar los factores y los marcos utilizados en investigaciones anteriores, proporcionando una base sólida para comprender las complejidades de la satisfacción de los empleados en este contexto.

En segundo lugar, la recopilación de datos de la vida real es vital para desarrollar el sistema de indicadores. El empleo de un enfoque de métodos mixtos que incorpore datos tanto cualitativos

como cuantitativos enriquecerá nuestra comprensión e inspirará el desarrollo de criterios sólidos. La cualitativa serán preguntas abiertas y la cuantitativa serán encuestas usando la escala de Likert para poder validar estadísticamente los factores identificados. Esto nos llevará al desarrollo de nuestros indicadores, y a partir de los hallazgos previos desarrollaremos la lista de indicadores que podrían completar el objetivo de medir la satisfacción del personal de acompañamiento en las empresas de inserción. A través de este enfoque sistemático, el estudio tiene como objetivo crear una herramienta valiosa para evaluar la satisfacción de los empleados, contribuyendo en última instancia a la eficacia y la misión social de las empresas de inserción.

El resultado de este estudio permitirá identificar áreas clave que puedan ser utilizadas en políticas públicas y directrices de las organizaciones, con el objetivo final de mejorar la satisfacción de los empleados dentro de esta industria. Las conclusiones y recomendaciones se basarán en evidencia empírica, con el respaldo de mi estudio personal dentro del sector. Se considera la complejidad del problema y la necesidad de un enfoque multidimensional para abordarlo. En este sentido, se integrarán diferentes perspectivas para evaluar de manera crítica las implicaciones de la satisfacción laboral en este sector.

2. MARCO TEORICO

Las empresas de inserción desempeñan un papel fundamental en la integración laboral de personas en situación de vulnerabilidad, combinando impacto social y sostenibilidad económica. A pesar de su contribución al empleo y la inclusión social en España, donde en 2022 se contabilizaron 301 empresas de inserción con más de 10.000 trabajadores, aún existen desafíos que afectan la satisfacción laboral de su personal de acompañamiento (Ministerio de Trabajo y Economía Social, n.d). La falta de claridad en roles, la carga de trabajo, la necesidad de formación continua y el equilibrio entre productividad y acompañamiento social emergen como factores clave en su bienestar. Medir la satisfacción laboral en este sector es crucial para mejorar las condiciones de trabajo, fortalecer el impacto de estas empresas y fomentar entornos que potencien el sentido de pertenencia y el desarrollo profesional de sus empleados.

Las Empresas de Inserción (EI) son un tipo específico de empresa social cuyo objetivo principal es la integración socioprofesional de personas en situación de desventaja, a través de la actividad económica y el empleo. Las EI tratan de un modelo híbrido que equilibra la misión social con objetivos empresariales, lo que las sitúa dentro del tercer sector y las vincula con la economía social. En términos generales, el campo de estudio sobre las EI está poco investigado, en gran parte debido a su reciente consolidación como objeto académico. Como ejemplo ilustrativo, al realizar una búsqueda en Google Scholar, se obtienen aproximadamente 20.000 resultados relacionados con empresas de inserción, mientras que el término “trabajo social” arroja más de 7 millones de resultados. Esta comparación contextualiza la escasez de literatura específica y el carácter aún emergente del estudio de estas entidades. Por esta razón, muchas de las referencias utilizadas en el presente trabajo provienen del ámbito del trabajo social, aunque no siempre se centren exclusivamente en empresas de inserción.

El objetivo principal de este TFG pretende crear un sistema integral de indicadores para evaluar la satisfacción del personal de acompañamiento en las empresas de inserción. Dado que la integración de personas en situación de vulnerabilidad depende en gran medida de la satisfacción de los empleados, es crucial contar con herramientas que permitan medir y entender estos niveles de satisfacción en contextos específicos. Contar con métodos de medición eficaces es fundamental para lograr el éxito y la mejora continua, en particular en un área que considero

poco investigada. Un enfoque único para medir la satisfacción de los empleados simplemente no es suficiente. El personal de acompañamiento de empresas de inserción se enfrentan a realidades muy distintas a las cotidianas. Necesitamos sistemas especializados adaptados a este contexto para garantizar que logremos los mejores resultados posibles en materia de inclusión social. El objetivo es establecer un conocimiento profundo y completo que sirva como base para este estudio y guíe el desarrollo de nuestro propio sistema de indicadores.

2.1 La Satisfacción Laboral: Definición y Relevancia

La satisfacción laboral ha sido ampliamente investigada debido a su relación con varios factores organizacionales clave como el rendimiento laboral, la tasa de rotación, la eficiencia y el bienestar de los empleados, lo que la convierte en un constructo importante por derecho propio (Bowling et al., 2018). Hall, Baird y Geissler (1917) destacaron en sus hallazgos provenientes de la psicología aplicada que la “felicidad humana” juega un papel crucial en la eficiencia organizacional. El concepto de "satisfacción laboral" ha sido objeto de extensas investigaciones, y constantemente emergen nuevas perspectivas sobre los factores que pueden afectar la satisfacción de los empleados.

Laurenz L. Meier y Paul E. Spector (2015) describen la satisfacción laboral como “la evaluación general de una persona sobre su trabajo como favorable o desfavorable. Tanto las características personales, como los rasgos, las características situacionales, los factores estresantes laborales, afectan la satisfacción laboral de las personas. La satisfacción laboral está relacionada con muchos factores que son importantes para la gestión de recursos humanos, como el rendimiento, el comportamiento contraproducente, la rotación y la salud de los empleados. Kreitner y Kinicki (1997: 171) definen la satisfacción laboral como “una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”. Locke (1976) describió la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la evaluación del trabajo o de las experiencias laborales de una persona” (p. 1304).

La satisfacción laboral es fundamental tanto por razones humanitarias como utilitarias. Desde una perspectiva humanitaria, las personas tienen derecho a ser tratadas con justicia en el trabajo, y dado que el trabajo influye significativamente en nuestro bienestar, garantizar la satisfacción laboral es una cuestión ética esencial (Zhenjing et al, 2022). Este argumento es ampliamente

aceptado por la mayoría de la población. Desde un punto de vista utilitario, la satisfacción laboral impacta directamente en el comportamiento de los empleados, lo que a menudo conduce a una mejora en el rendimiento organizacional. Los altos niveles de satisfacción laboral en una empresa suelen estar asociados con organizaciones bien gestionadas y eficientes, mientras que una baja satisfacción laboral puede indicar problemas estructurales o de gestión.

La satisfacción laboral se puede definir como la percepción que una persona tiene sobre su trabajo y sus diferentes aspectos. Es, por naturaleza, subjetiva, ya que refleja una evaluación personal de si uno está satisfecho o insatisfecho con su rol. Como actitud, capta el sentimiento general de satisfacción o insatisfacción respecto al trabajo y sus diversas dimensiones. Weiss (2002) describe la satisfacción laboral como una respuesta emocional y cognitiva influenciada por experiencias personales. Aunque esta reacción es subjetiva, se podría sugerir que existen factores comunes que afectan la satisfacción laboral. Por ejemplo, un salario bajo combinado con una carga de trabajo pesada y un esfuerzo elevado suele generar insatisfacción. De manera similar, un ambiente laboral negativo puede impactar negativamente la satisfacción en el trabajo. La clave aquí no es hacer suposiciones, sino resaltar que, aunque la satisfacción laboral es una experiencia personal y subjetiva, existen factores comunes que influyen en cómo las personas perciben su trabajo. En general, la satisfacción laboral se define como una evaluación emocionalmente positiva o negativa que un individuo realiza sobre su trabajo, influenciada tanto por características personales como por factores situacionales, y que afecta aspectos clave como el rendimiento, la rotación, el bienestar organizacional y la felicidad humana.

A lo largo de los años, las organizaciones han reconocido cada vez más que la satisfacción de los empleados va más allá de las recompensas financieras. Si bien la remuneración sigue siendo importante, ya no es suficiente por sí sola para fomentar el compromiso y la productividad de los empleados a largo plazo. Las empresas ahora se están centrando en una gama más amplia de factores que contribuyen a una experiencia laboral satisfactoria. Los programas de bienestar, el apoyo a la salud mental y las iniciativas destinadas a promover el equilibrio entre la vida laboral y personal se han convertido en partes integrales de las estrategias de muchas organizaciones. Estos esfuerzos reflejan un cambio hacia el reconocimiento de los empleados como individuos completos con necesidades diversas, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

En un estudio de Mohammed (2020), los autores sostienen que la satisfacción laboral es un factor importante del desempeño organizacional, y los empleados satisfechos demuestran niveles más altos de productividad, compromiso y compromiso con su trabajo. Se identificaron factores como un ambiente de trabajo positivo, una remuneración justa, oportunidades de desarrollo profesional y un liderazgo eficaz como determinantes clave de la satisfacción laboral. Estos factores influyen no sólo en cómo se sienten los empleados acerca de sus funciones, sino también en su voluntad de contribuir al éxito de la organización (Mohammed, 2020). La investigación destaca que cuando los empleados están contentos con su trabajo, es más probable que obtengan un desempeño de alta calidad, lo que impacta positivamente en los resultados organizacionales como la rentabilidad, la innovación y la satisfacción del cliente. Butler (1990) encontró que las organizaciones que buscan ofrecer servicios sociales de calidad también se esforzará por aumentar la satisfacción laboral personal de sus trabajadores a largo plazo, debido al vínculo directo entre ambos aspectos. En consecuencia, las organizaciones que priorizan la satisfacción de los empleados pueden esperar un mejor desempeño, una menor rotación y mejores resultados financieros (Omah, 2019).

De manera similar, un estudio de Abawa (2024) examinó la relación entre la cultura organizacional y el desempeño, actuando la satisfacción laboral como mediadora. Se analizaron datos de 204 empleados del Banco Cooperativo de Oromia en Etiopía mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Los hallazgos revelan dos resultados clave: primero, la cultura organizacional tiene un efecto indirecto sobre el desempeño a través de la satisfacción laboral, lo que sugiere que una cultura positiva mejora la satisfacción laboral, lo que posteriormente aumenta el desempeño. En segundo lugar, ciertos factores directos como la participación y la adaptabilidad (de la dimensión cultural) y las relaciones con los supervisores, las condiciones de trabajo y la remuneración (de factores relacionados con el trabajo) tienen un impacto directo significativo en el desempeño organizacional.

Esto sugiere que los gerentes deberían centrarse en fomentar una cultura de participación y adaptabilidad, al mismo tiempo que mejoran los factores relacionados con el trabajo, como las relaciones con los supervisores, el ambiente laboral y la compensación. Al hacerlo, pueden mejorar la satisfacción laboral y, en última instancia, mejorar el desempeño organizacional (Abawa, 2024). En el lugar de trabajo actual, factores como la cultura organizacional, las

oportunidades de crecimiento, el desarrollo personal, los incentivos financieros y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal contribuyen a la satisfacción de los empleados. Estos elementos reflejan un cambio en la forma en que vemos la motivación en el lugar de trabajo moderno. Históricamente, los principios de gestión científica de Frederick Taylor enfatizaban los incentivos financieros y las medidas punitivas como los principales impulsores de la productividad. Si bien era eficaz en ciertos contextos, el enfoque de Taylor era limitado a la hora de abordar las complejidades de los entornos laborales contemporáneos, lo que llevó a una comprensión más amplia de lo que motiva a los empleados. Taylor creía que las recompensas financieras eran los principales motivadores para aumentar la productividad (Taylor, 1911). Sin embargo, con el tiempo, se ha producido un cambio hacia teorías más integrales que tienen en cuenta tanto los motivadores intrínsecos como los extrínsecos.

Teorías influyentes como la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg han destacado la importancia de los factores intrínsecos, como la autonomía, el dominio y el propósito, además de los motivadores extrínsecos tradicionales como el salario (Maslow, 1943; Herzberg, 1959). Estas teorías sostienen que satisfacer necesidades de nivel superior, como la autorrealización y la satisfacción laboral, puede ser tan importante, si no más, que las recompensas financieras. Como resultado, las organizaciones comenzaron a reconocer la necesidad de un enfoque más holístico de la motivación, que incluya factores intrínsecos y extrínsecos, para fomentar el compromiso y la satisfacción de los empleados a largo plazo (Deci y Ryan, 1985).

Hoy en día, si bien los incentivos financieros siguen siendo una parte esencial de la motivación de los empleados, las organizaciones han ampliado sus estrategias de motivación para incluir el reconocimiento, la apreciación, los acuerdos laborales flexibles, las oportunidades de desarrollo profesional y el cultivo de una cultura organizacional positiva. Estas estrategias modernas reflejan una comprensión más amplia de lo que impulsa el compromiso y el desempeño de los empleados en el entorno laboral actual (Kuvaas, 2006; Gagné y Deci, 2005).

2.2 Teorías influyentes en la satisfacción laboral y motivación

La satisfacción de los empleados es un factor crítico en las organizaciones actuales, sin embargo, el papel que ha desempeñado y la forma en que se entiende ha evolucionado significativamente con el tiempo. En el pasado, la satisfacción de los empleados se percibía como una preocupación menor, hoy la vemos como central y núcleo de los recursos humanos, la satisfacción personal, la retención de los empleados y el éxito organizacional. Las organizaciones han cambiado a esfuerzos más profundos para comprender la motivación y la satisfacción de sus empleados. Para obtener una comprensión integral de la satisfacción de los empleados, es fundamental revisar las teorías motivacionales clásicas que han definido la forma en que entendemos la satisfacción laboral hoy, explicando qué impulsa a las personas a sentirse felices en sus trabajos y cómo esto ha cambiado con el tiempo. Por lo tanto, exploramos las teorías clave de la motivación desde diversas perspectivas que brindan una visión holística del concepto de satisfacción de los empleados en la actualidad.

Teoría de Maslow

Maslow, en su obra “Una teoría de la motivación humana” (1943), introduce la famosa jerarquía de necesidades que postula que los seres humanos están motivados por diferentes necesidades, las cuales tienen diferente jerarquía. Argumenta que los individuos deben satisfacer necesidades de nivel inferior, como las de seguridad, para perseguir necesidades de nivel superior, como la autorrealización. El modelo de Maslow proporcionó un marco para comprender la motivación humana, sugiriendo que la motivación está impulsada por la necesidad de satisfacer una serie de necesidades en el orden respectivo. La idea de que las personas pueden alcanzar su máximo potencial satisfaciendo sus necesidades básicas y avanzando desde allí sigue definiendo el comportamiento organizacional y el desarrollo personal en la actualidad. Abulof (2017) reevaluó cómo se aplica la pirámide de Maslow en la actualidad, un trabajo que tiene más de 70 años, y sostiene que, aunque el trabajo de Maslow continúa resonando en el ámbito académico y cultural, se lo critica y se lo reinterpreta en el contexto de la globalización, los problemas sociales modernos que plantean perspectivas desde los académicos y las generaciones más jóvenes que resaltan esta naturaleza cambiante de nuestras necesidades y buscan explorar las necesidades y cómo esta teoría evolucionará para representar mejor las necesidades del individuo del siglo XXI.

La teoría de Maslow propone que los seres humanos estamos en constante búsqueda de más. Una vez alcanzamos un nivel en la pirámide, buscamos llenar el vacío del siguiente, y así sucesivamente. Cuando nuestras necesidades básicas no están cubiertas, estas consumen por completo nuestra existencia y pensamientos. Según Maslow, las necesidades deben seguir un orden específico, tal como lo indica la pirámide, aunque la prioridad que damos a cada una puede variar según nuestras experiencias de vida.

En “a theory of human motivation” (Maslow A.H, 1943-07, Vol.50 (4), p.370-396), la jerarquía de necesidades de Maslow suele interpretarse de manera demasiado rígida, cuando en realidad es mucho más flexible de lo que parece. Maslow nos dice que "*The order of needs is not nearly as rigid as we may have implied.*" Muchos interpretan su pirámide como algo rígido pero él mismo nos dice que no es el caso. Esto se refleja en distintos ejemplos: algunas personas pueden considerar la autoestima más importante que el amor, mientras que la autorrealización varía según cada individuo. Hay quienes se sienten satisfechos con tener lo suficiente para alimentarse, mientras que otros aspiran a mucho más.

La idea de que los seres humanos siempre desean más es una visión idealizada, ya que algunas personas pueden no anhelar más, dependiendo de sus circunstancias y su personalidad. Maslow reconoce que no todos los individuos aspiran por más, y ese más es subjetivo para cada uno. Considero que, en ciertos aspectos, la teoría de Maslow es útil para comprender la naturaleza de la motivación y la satisfacción laboral, siempre que se tengan en cuenta sus limitaciones, ya que se trata de una investigación realizada hace más de 70 años. Muchos argumentan que fue construida desde una perspectiva occidental, centrada en el individualismo, por lo que podría no ser tan aplicable a sociedades más colectivistas, donde la comunidad y el beneficio social representan el objetivo principal. Estas teorías son, en definitiva, modelos que nos ayudan a entender mejor la motivación y la satisfacción laboral; aunque no sean perfectos, podemos extraer ideas valiosas de lo que Maslow plantea. Es verdad que por ejemplo, la teoría de Maslow nos indica que:

Cuando los salarios son bajos e inseguridad laboral las necesidades de seguridad no están cubiertas. Cuando hay una falta de reconocimiento y claridad en el rol las necesidades de estima no están satisfechas. Cuando hay un deseo de trabajo en equipo y desarrollo profesional las

necesidades de pertenencia y autorrealización están insatisfechas. Este enfoque puede ayudarnos a desarrollar iniciativas que aborden la motivación desde una perspectiva multidimensional, asegurando que se consideren los distintos factores que influyen en ella.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Herzberg cuenta con tres obras principales: *The Motivation to Work* (1959), *Work and the Nature of Man* (1966) y *One More Time: How Do You Motivate Employees?* (1968).

En su primera obra *The Motivation to Work* (1959) recopiló más de 30 años de investigación centrada en lo que realmente motiva a los empleados y conduce a la satisfacción laboral. Introduce la conocida teoría de los dos factores. En ella sostiene que la satisfacción y la insatisfacción no son polos opuestos; es decir, eliminar las fuentes de insatisfacción no implica necesariamente que aparezca la satisfacción.

Al estudiar a los trabajadores en cuanto a lo que los hacía sentir bien o mal en el trabajo, Herzberg pudo llegar a ciertos descubrimientos. Descubrió que, si bien un mal entorno de trabajo conducía a la insatisfacción, simplemente mejorarlo no conducía realmente a una mayor satisfacción. Herzberg descubrió que la satisfacción estaba impulsada por factores más intrínsecos, como el reconocimiento, la responsabilidad, etc. Herzberg pudo concluir de su estudio que la satisfacción y la motivación en el trabajo se basan en distinguir entre factores intrínsecos y extrínsecos. Herzberg sugiere una teoría de la higiene de la motivación que enfatiza la relevancia de los factores de higiene, aquellos factores que se esperan esencialmente, como el salario, las condiciones de trabajo, etc., y luego los motivadores, aquellos factores intrínsecos, como el reconocimiento. A través de esta investigación, Herzberg pudo arrojar luz sobre el desarrollo de estrategias de enriquecimiento laboral centradas en hacer que los trabajos sean satisfactorios y mejorar la satisfacción de los empleados. Estas ideas todavía están presentes hoy en día en muchas industrias.

En su segundo trabajo, *Work and the Nature of Man* (1966) profundiza en la importancia de las necesidades humanas en el ámbito laboral, argumentando que la motivación se consigue cuando se satisfacen necesidades como el crecimiento, el logro o la autorrealización, en línea con lo que plantea Maslow. Además, introduce el concepto de *enriquecimiento del trabajo*, defendiendo que

es necesario otorgar a las personas mayores responsabilidades, oportunidades de crecimiento y autonomía, ya que esto es lo que permitirá satisfacer los factores motivadores y, con ello, generar una verdadera motivación.

Finalmente, en su última obra *One More Time: How Do You Motivate Employees?* (1968) desarrolla aún más su teoría, señalando cómo muchas empresas caen en el error de centrarse en los factores de higiene como el salario o las condiciones materiales esperando que esto motive a las personas. Herzberg critica esta práctica y sostiene que el uso de incentivos externos como principal fuente de motivación es insostenible. Solo a través de la creación de trabajos que permitan a las personas alcanzar logros, desarrollarse profesionalmente y autorrealizarse, será posible generar una satisfacción verdadera y duradera.

A pesar de que la teoría de Herzberg es significativa en el estudio de la motivación, su modelo presenta algunas desventajas. Por ejemplo, tiende a simplificar en exceso las motivaciones humanas, ya que lo que se considera factores de higiene (como el salario, las condiciones laborales, etc) también podrían ser motivadores para algunas personas, actuando así ambos a la vez. Además, tanto la cultura como las diferencias individuales pueden influir en lo que cada persona considera motivador o simplemente un factor de higiene. Esto puede variar según la disciplina, la edad, el tipo de empleo, entre otros aspectos. Por último, el modelo no aborda adecuadamente factores del entorno externo como las condiciones del mercado, las influencias sociales, o los contextos económicos. A pesar de estas críticas, la teoría de Herzberg ofrece una herramienta útil para analizar y comprender la motivación de los empleados, permitiéndonos enfocar nuestra atención en distintos aspectos que influyen en ella.

Teoría de Adams

La teoría de la desigualdad de Adams, introducida originalmente en su obra *Inequidad en el intercambio social* (1965), tiene sus raíces en el concepto de la teoría de la equidad, que nos dice que las personas están motivadas por un deseo de justicia en la sociedad, particularmente en su entorno laboral. Explica cómo las desigualdades percibidas entre nuestras ratios percibidos de inputs y outputs y las de los demás que nos rodean pueden hacer que surjan sentimientos de injusticia que conduzcan a determinadas conductas. En esencia, los outputs son las recompensas que una persona recibe, como su salario y estatus, y los inputs son las contribuciones que una

persona pone en su trabajo, como su esfuerzo, experiencia, etc. La inequidad surge cuando dicho individuo percibe la relación entre los dos como desigual. Cuando una de las teorías de Adams se ha visto en varios estudios, a menudo se ve cómo la desigualdad afecta el desempeño laboral. Algunos descubrieron que las personas que reciben un salario excesivo pueden aumentar su rendimiento para justificar un salario más alto; Goodman y Friedman (1969) descubrieron que las personas que reciben un salario excesivo trabajaban más duro y de manera más eficiente para restablecer este sentido de justicia. Mientras que las personas que reciben un salario excesivo pueden reducir el rendimiento como una forma de restablecer los índices de equidad (Adam, 1965; Arrowood, 1961; Goodman y Friedman (1969)). La teoría sugiere que las personas están motivadas por la necesidad de mantener la equidad en sus relaciones con los demás, especialmente en el lugar de trabajo, y harán esfuerzos para resolver las desigualdades percibidas en la relación entre inputs y outputs. La teoría tiene implicaciones significativas para el comportamiento organizacional y la satisfacción de los empleados, lo que sugiere que los empleadores deben tener en cuenta la equidad en la compensación, desde las recompensas intrínsecas hasta las extrínsecas, para mantener la satisfacción laboral y el rendimiento.

Sin embargo, en el caso del trabajo social esto podría no cumplirse. Muchas veces, especialmente en este campo, puede existir un desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa (es decir, dinero, reconocimiento, desarrollo profesional). En el trabajo social, específicamente, se podría argumentar que es común sentir que, en ocasiones, se está dando más de lo que se recibe. La teoría de Adams se refiere a las recompensas en términos de recompensas medibles como el dinero, el reconocimiento o el desarrollo profesional, pero en el trabajo social, como hemos visto, las personas a menudo obtienen recompensas intrínsecas a través de la labor que realizan, como la gratificación emocional. Además, la base de la teoría de Adams se fundamenta en la idea de que, como empleados, buscamos la equidad. Esto puede ser cierto en entornos laborales habituales, pero en el trabajo social, es discutible que las personas acepten situaciones de inequidad por el bien de ayudar a las comunidades.

Como vimos en el estudio de Cooper (2015), aunque el trabajo social conduce al agotamiento, el cansancio, entre otros efectos, los trabajadores sociales aún sienten satisfacción en su rol. En el estudio de Cooper observamos que, a pesar de los altos niveles de agotamiento emocional, el 91% de los participantes se sentían positivos respecto al impacto que tenían como trabajadores

sociales. Su balance estaría desequilibrado según la teoría de Adams, y sin embargo, se sienten satisfechos con el impacto que genera su labor.

La teoría JD-R

El modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) (Bakker et al., 2017) explica que la forma en que las personas se sienten y rinden en el trabajo depende en gran medida de dos factores: las demandas laborales (los aspectos desafiantes del trabajo que requieren esfuerzo y pueden causar estrés) y los recursos laborales (los elementos que ayudan a los empleados a tener éxito, como el apoyo de los compañeros, la retroalimentación y las oportunidades de desarrollo). Según este modelo, cuando las demandas laborales son demasiado altas y los recursos laborales son insuficientes, es más probable que los empleados experimenten agotamiento y descontento. Por el contrario, cuando los recursos son abundantes, fomentan la motivación, el compromiso y el bienestar, aumentando así la fidelidad hacia la organización. Bakker (2017) también señala que las demandas y los recursos pueden interactuar, por ejemplo, unos buenos recursos pueden amortiguar el impacto negativo de unas altas demandas.

En el caso del trabajo social, el problema radica en que, con frecuencia, las demandas laborales superan a los recursos disponibles, lo que incrementa el riesgo de agotamiento, insatisfacción y rotación de personal. Esta percepción generalizada acerca del apoyo organizacional influye directamente en la satisfacción laboral y en la disposición de los empleados para permanecer en su puesto de trabajo. Los antecedentes que fortalecen la percepción de apoyo organizacional incluyen factores como el apoyo de los supervisores, las recompensas otorgadas por la organización y las condiciones laborales (Rhoades y Eisenberger, 2002).

Como vemos la satisfacción laboral es un concepto complejo influido por múltiples factores. Diversas investigaciones han aportado perspectivas valiosas para su comprensión, ofreciendo distintas perspectivas. Varios investigadores han defendido el uso de medidas que incluyan múltiples ítems para lograr una conceptualización más completa y multidimensional de la satisfacción laboral (Judge & Church, 2000; Mueller, 2000; Tett & Meyer, 1993), algo que hemos tratado de aplicar a lo largo de este capítulo.

2.3 Empresas de Inserción: contexto y funcionamiento

Las empresas de inserción juegan un papel crucial, trabajando para prevenir la pobreza y fomentar la igualdad de oportunidades laborales, promoviendo un empleo digno. Su propósito no es únicamente económico, sino también social, ya que buscan transformar las políticas asistenciales en procesos activos de inclusión (García y Esteve, 2007).

Según CIRIEC (2007), entre los años 2000 y 2002 operaban aproximadamente 14.200 empresas de inserción en 12 países europeos, brindando apoyo a alrededor de 240.000 personas en procesos de incorporación al mercado laboral. Estas organizaciones tienden a perseguir objetivos sociales, económicos y sociopolíticos. Las EI utilizan una combinación de fuentes de financiación, destacando que el 53 % proviene de ventas en el mercado, el 32 % de subsidios públicos y el 12 % de aportaciones no monetarias, como el voluntariado o las exenciones fiscales (CIRIEC,2007). No obstante, el modelo económico y la composición de recursos varía significativamente en función de la misión y el contexto específico de cada empresa.

Según la FAEDI, los resultados de su impacto son positivos, ya que el 68,51% de las personas que participan en ellas logran una inserción laboral exitosa. Además, en 2021, la FAEDEI afirmó que las Empresas de Inserción empleaban ya a más de 8.000 personas en España, de las cuales más de la mitad eran mujeres, lo que refleja el compromiso de estas entidades con la inclusión laboral y la igualdad (Epsocial,2022). Las empresas de inserción suelen ser empresas con un compromiso importante con su comunidad, su finalidad es una inserción social y laboral de personas con dificultades de un acceso al empleo normal a través de un supervisión e inserción de estas personas. Cada EI organiza sus sistemas de capacitación, gestión, educación para el acceso al mundo laboral y lograr una inserción social. El objetivo principal de estas empresas es ayudar a las personas a recuperar su inclusión en la sociedad, su desarrollo personal y la mejora de sus habilidades y poder reincorporarse al mercado laboral. Ayudan de forma individualizada a través de la formación, la colocación laboral y el empleo. Suelen centrarse en puestos de trabajo de sectores con pocas barreras de entrada y con gran intensidad de mano de obra.

El acompañamiento es un elemento clave en las empresas de inserción. Se caracteriza por la contratación de técnicos especializados en apoyar el proceso de inserción social y laboral de los trabajadores. Entre las acciones específicas que se desarrollan destacan la formación laboral, la

orientación, la intermediación y el seguimiento personalizado de cada individuo, adaptándose a sus necesidades particulares (CIRIEC,2007).

La aprobación de la Ley de Empresas de Inserción en 2007 dio lugar a un aumento significativo del número de estas entidades; entre 2004 y 2007, el sector creció un 20% (Vélez, 2014). Sin embargo, a partir de 2013 se produjo una reducción en el número de empresas de inserción, principalmente debido a la disminución de las ayudas económicas tras la crisis (Perard,2016). Estos datos reflejan, no obstante, el reciente aumento y consolidación del sector en los últimos años. En 2017 había 206 empresas de inserción en España (Rivero, 2018). Actualmente, en 2025, el número ha aumentado a 301 empresas. Según Rivero (2018), las comunidades autónomas que mostraban mayor actividad en el sector de las empresas de inserción fueron Cataluña, con 49 empresas, y el País Vasco, con 47 empresas en 2017.

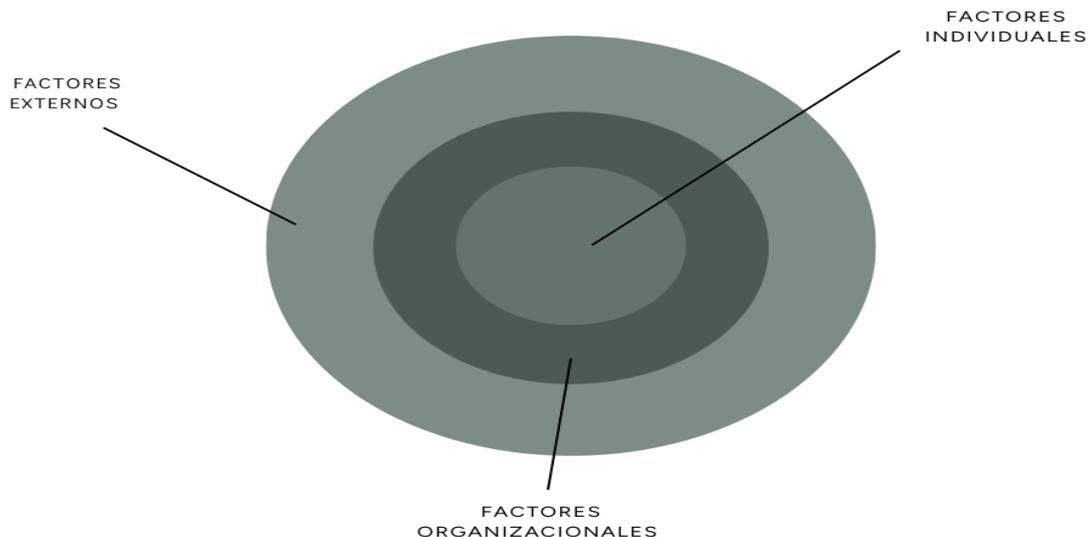
En Navarra, se observó que las 19 empresas de inserción existentes en 2024 emplean a alrededor de 350 personas y lograron generar un retorno económico significativo para las administraciones públicas, lo que resalta la eficacia de las empresas de inserción en la inclusión social (SER,2024). En 2023, un 63% de personas en proceso de inserción en España terminaron sus itinerarios lograron acceder el mercado laboral, de este grupo 52% encontró empleo por su cuenta ajena, un 8% se incorpora a la plantilla dentro de la empresa de inserción y un 3% por el autoempleo. Estas estadísticas pone de evidencia el gran impacto que están teniendo las EI (FAEDEI,2023)

Antes de la existencia de una ley estatal, cada comunidad autónoma en España desarrollaba su propia normativa para las empresas de inserción, lo que generó notables diferencias entre territorios. A nivel nacional, se elaboró un proyecto de ley que estableció un marco homogéneo para todas las empresas de inserción. Entre sus principales medidas se encuentran: una participación mínima del 51% de entidades sin ánimo de lucro, la obligación de destinar al menos el 80% de los beneficios a actividades de inserción, y la creación de un registro estatal adscrito al Ministerio de Trabajo (García y Esteve, 2007).

2.4 Factores que influyen en la satisfacción del personal de acompañamiento

La satisfacción del personal de acompañamiento en las empresas de inserción es el resultado de una interacción compleja entre elementos internos y externos, personales y estructurales. En este segmento se analizan los factores organizacionales, individuales y externos, así como la evidencia empírica relevante para entender mejor qué aspectos impactan en su satisfacción y permanencia en el sector de EI.

Gráfico x. Factores influyentes en la satisfacción del personal de acompañamiento: Externos, organizacionales e individuales.



Fuente: Elaboración propia

Para una mejor comprensión, he categorizado los factores influyentes en factores externos, organizacionales e individuales. Dentro de cada segmento, analizaremos qué puede influir en la satisfacción laboral de los técnicos de acompañamiento en empresas de inserción.

Factores externos

Ahora se abordarán los factores externos que pueden influir, tales como el contexto económico del sector, el apoyo institucional, las políticas públicas, etc.

❖ Políticas Públicas y Apoyo Institucional

La satisfacción laboral del personal de acompañamiento se ve influenciada por el entorno económico y el apoyo institucional. Elsayed et al (2021) subraya la importancia del entorno externo, especialmente en lo relativo al cumplimiento de normativas y leyes, en la configuración de la experiencia laboral y la satisfacción de los trabajadores. En su estudio, se identificó que los indicadores más significativos de satisfacción eran, curiosamente, las relaciones interpersonales y el compromiso con la organización, así como el entorno profesional externo incluyendo la atención a diferentes grupos poblacionales y la adecuación al marco legal y regulatorio. Por el contrario, los factores menos influyentes resultaron ser el salario y las conexiones sociales.

Elsayed et al. (2021) también halló una relación inversa entre los elementos de satisfacción laboral y el entorno normativo y regulatorio. Esto significa que las presiones externas como las normas estrictas, los sistemas de financiación condicionada o los protocolos rígidos afectan negativamente a cómo los profesionales perciben su autonomía, sentido de propósito y flexibilidad en el trabajo. Esta dinámica puede derivar en desmotivación o incluso en burnout. En las empresas de inserción, esta situación se refleja especialmente, ya que el personal de acompañamiento necesita ser adaptable, proactivo emocionalmente y contar con un margen de actuación que puede verse restringido por marcos normativos excesivamente rígidos.

❖ Situación económica en las EI

Según CEPES (2021-22), el sector de la economía social, que incluye a las empresas de inserción (EI), está compuesto por más de 43.000 entidades y representa más del 10 % del PIB de España. Estas organizaciones se financian a través de una combinación de fuentes, incluyendo subvenciones públicas, contribuciones no monetarias y recursos del mercado. No obstante, enfrentan múltiples desafíos estructurales, entre ellos el acceso limitado a financiación, la complejidad normativa y la necesidad de políticas públicas que garanticen su sostenibilidad y maximicen su impacto social. Dado esta situación, el Gobierno de España aprobó el 11 de abril de 2023 la Estrategia Española de Economía Social 2023–2027 (*BOE, 2023*), una iniciativa destinada a modernizar y fortalecer el sector social, incluyendo a las empresas de inserción. El objetivo de esta estrategia es establecer un marco de actuación que consolide un modelo económico más inclusivo, sostenible y centrado en las personas. Dentro de las medidas más

relevantes propuestas para las EI, se encuentran: Acceso a financiación específica, mediante la creación de subvenciones para proyectos que generen empleo inclusivo. Simplificación normativa, a través de la revisión y adaptación del marco legal. Fomento de la contratación pública responsable, priorizando a las entidades de economía social en procesos de licitación. Apoyo a la formación y profesionalización, tanto del personal directivo como de las personas en proceso de inserción. Esta estrategia representa un avance importante y refleja un compromiso institucional real hacia el fortalecimiento de las EI.

Sin embargo, persiste una preocupación estructural: la alta dependencia de las subvenciones públicas. Según CIRIEC (2007), aproximadamente el 32 % del presupuesto de las EI proviene de este tipo de ayudas, lo cual las hace vulnerables a los ciclos políticos y presupuestarios. Además, su acceso a la financiación privada es muy limitado, ya que al ser organizaciones híbridas con fines sociales y empresariales, a menudo son consideradas de baja rentabilidad y con ingresos poco sostenibles. En consecuencia, diversos autores han planteado la necesidad de desarrollar instrumentos financieros adaptados específicamente a las EI, una de las intenciones que la nueva estrategia también aborda parcialmente.

Todas estas limitaciones estructurales tienen un impacto directo en la satisfacción laboral del personal de acompañamiento. La inseguridad laboral, derivada de la incertidumbre presupuestaria, dificulta la planificación profesional a largo plazo. A ello se suman la escasez de recursos, la sobrecarga de trabajo y la falta de oportunidades de desarrollo profesional, factores que contribuyen al desgaste emocional (burnout) ampliamente reportado en este sector. Muchas personas profesionales, movidas por su vocación, sienten frustración moral al no poder brindar el apoyo necesario a sus beneficiarios debido a la limitación de medios y condiciones laborales. Como señalan Rosso et al. (2010), el trabajo significativo es un factor clave de la motivación. Cuando los sistemas organizativos limitan ese sentido de propósito y valor en el trabajo, la satisfacción tiende a disminuir.

Factores organizacionales

Los factores organizacionales incluyen el clima laboral, la cultura organizacional, las condiciones físicas y contractuales del entorno de trabajo, así como la estabilidad laboral. La literatura indica que un entorno organizacional positivo, basado en el reconocimiento, la

flexibilidad, el apoyo institucional y relaciones interpersonales saludables incide directamente en la satisfacción y retención del personal (Arias Gallego et al 2014).

❖ Clima y cultura organizacional

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, normas y creencias compartidas que guían la conducta en el entorno de trabajo, se ha identificado como un factor clave en la efectividad de los servicios sociales (Tsai, 2011). Una cultura organizacional saludable no es opcional, sino esencial para entornos de trabajo éticos y sostenibles, especialmente en sectores emocionalmente exigentes como la inclusión social.

En línea con esto, Brown et al. (2019) realizaron un estudio con más de 1.700 trabajadores sociales en EE. UU., concluyendo que el principal factor que predice el compromiso con la organización es la satisfacción con el entorno organizacional, incluyendo el clima, la relación con los superiores y compañeros, y el reconocimiento. Además, se identificó que el agotamiento emocional reduce significativamente la satisfacción y el compromiso, lo que resulta especialmente relevante para el contexto de las empresas de inserción. Esto sugiere que fortalecer el clima organizacional puede ser una estrategia eficaz para fomentar la motivación y permanencia del personal. Este es un aspecto sobre el cual los líderes del sector pueden ejercer un control directo. Zhenjing et al (2024) concluyeron que un entorno laboral positivo tiene la capacidad de mejorar el rendimiento de los empleados al fomentar un mayor compromiso organizacional y estimular una actitud orientada al logro de metas y superación profesional. Cuando las organizaciones fomentan un entorno laboral centrado en el bienestar y reconocen las aportaciones de los trabajadores, estos tienden a mostrar mayores niveles de satisfacción laboral.

❖ Condiciones físicas y contractuales:

Más allá del aspecto emocional, también influyen las condiciones materiales y contractuales del trabajo. En el estudio de Gad et al. (2022), los trabajadores sociales subrayan la importancia de contar con entornos físicos dignos (por ejemplo, oficinas bien establecidas), condiciones de higiene y procesos digitalizados, interpretándose como señales del respeto institucional hacia su

labor. Aunque el salario es importante, la percepción de cuidado por parte de la organización y el entorno físico adecuado inciden directamente en la satisfacción.

❖ Estabilidad laboral

La seguridad en el empleo también se reveló como un factor determinante. El mismo estudio (Gad et al, 2022) identificó que el miedo a perder el empleo distorsiona la percepción de los trabajadores sobre su satisfacción: muchos afirman estar satisfechos simplemente por conservar el puesto, aunque estén en condiciones precarias. Esta inseguridad impide que el personal reclame mejoras o exprese su malestar, lo que perpetúa situaciones problemáticas y frena los cambios organizacionales.

Factores individuales

Los factores individuales, es decir la vocación, formación profesional de cada individuo, aspectos personales, su sentido del propósito, etc. Locke, en su obra *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, sostiene que los factores individuales juegan un papel importante en la satisfacción laboral. Argumenta que los más relevantes son los valores personales: las personas disfrutarán más de aquellos trabajos que estén alineados con sus valores y les permitan desarrollarlos. Asimismo, destaca que la personalidad y la salud mental también son elementos clave en este proceso (Locke, 1976).

❖ Vocación y propósito

La vocación y el propósito son, para muchas personas, lo que impulsa su deseo de trabajar en entornos como las Empresas de Inserción (EI), motivadas por una combinación de razones personales, sociales y profesionales. Las EI están diseñadas para ayudar a poblaciones vulnerables en riesgo de exclusión social, facilitando su reintegración en el mercado laboral. El propósito que hay detrás del trabajo como técnico de acompañamiento suele reflejar valores profundos; quizás han vivido experiencias similares y desean ofrecer más oportunidades y el apoyo que ellos mismos hubieran querido tener. Son personas con una gran capacidad de cuidado y empatía, y pueden estar motivadas por la posibilidad de contribuir a la inclusión social y marcar una diferencia real. Por eso, a diferencia de otros sectores, el elemento de vocación y propósito tiene un peso especialmente relevante en este ámbito.

Gallego (2022) mostró que la vocación profesional y el significado atribuido al trabajo son predictores más fuertes de la satisfacción laboral que la remuneración económica, especialmente en profesiones de cuidado como el trabajo social y la enfermería. Gallego además pudo señalar una necesidad de diseñar estrategias específicas para cada sector, ya que en su estudio los trabajadores sociales tenían niveles más altos de satisfacción que las enfermeras. Esto nos señala que la satisfacción con el salario y otros factores extrínsecos son relevantes pero no deberían considerar los principales indicadores, además los indicadores no deben ser aplicables a todos los sectores, hay una necesidad de diferenciarlos.

❖ Aspectos personales

Aspectos como la edad, la experiencia profesional y otros factores personales han demostrado tener un papel importante en la satisfacción laboral. Judge et al. (2002) encontraron que la personalidad influye significativamente en cómo las personas perciben y experimentan su trabajo. Estos autores distinguen cinco grandes categorías de rasgos de personalidad: neuroticismo, extraversión, responsabilidad, amabilidad y apertura a la experiencia. Un hallazgo particularmente relevante es que el neuroticismo, también entendido como baja estabilidad emocional, es un fuerte indicador de baja satisfacción laboral. Esto sugiere que, en contextos emocionalmente exigentes como el de las Empresas de Inserción (EI), las personas con altos niveles de neuroticismo podrían ser más propensas a experimentar insatisfacción y burnout. En cambio, individuos con rasgos más extrovertidos podrían desenvolverse con mayor éxito en estos entornos, debido a la naturaleza interpersonal del trabajo y la constante interacción con otras personas. Estos factores pueden influir notablemente en el grado de satisfacción que sienten respecto a su rol dentro de la organización. En el caso de los técnicos de acompañamiento en EI, resulta fundamental contar con resiliencia, inteligencia emocional y una actitud empática. Estas cualidades no solo ayudan a gestionar el estrés y las demandas emocionales del trabajo, sino que también favorecen una mayor satisfacción personal y profesional en contextos laborales exigentes.

VARIABLES INDIVIDUALES COMO LAS EXPECTATIVAS LABORALES TAMBIÉN PUEDEN INFLUIR. Los estudios indican que las personas jóvenes suelen experimentar una mayor frustración cuando los puestos que ocupan no cumplen con las expectativas que tenían, especialmente en el sector social (CES,

2020). Por ejemplo, en España MITES (2022) encontró que un 37 % de los jóvenes con estudios superiores se ven atrapados en empleos que no requieren su cualificación, esto contribuye a una sensación de infrautilización de sus capacidades y desajuste entre la formación recibida y las funciones que desempeñan. Estas dinámicas resultan especialmente relevantes en las Empresas de Inserción (EI), donde las exigencias emocionales y sociales del puesto pueden intensificar la insatisfacción cuando las expectativas iniciales no se cumplen.

Una variedad de variables personales contribuyen a esta dinámica de cómo se siente una en su trabajo. Como se mencionó anteriormente, la satisfacción en el trabajo tiene un componente subjetivo, ya que cada persona es diferente y es importante estar consciente de ello. Sin embargo, también es cierto que existen patrones comunes: muchas personas se sienten motivadas por factores similares, como el reconocimiento, la estabilidad o las oportunidades de desarrollo.

2.5 Conclusiones del Marco Teórico

Ramlall (2004) sostiene que la motivación es multidimensional, y está influenciada por factores como la compensación económica, las oportunidades de desarrollo profesional, la cultura organizacional y la satisfacción personal en el trabajo.

En conclusión, en el marco teórico, es evidente que la motivación no es un concepto unidimensional. Está condicionada tanto por factores extrínsecos como intrínsecos, entre los que se incluyen el salario, la progresión profesional, la dinámica del equipo, la realización personal, etc. Si bien la motivación es inherentemente subjetiva, también presenta patrones objetivos, ya que muchas personas se ven impulsadas por circunstancias similares pero sigue habiendo diferencias con lo que nos motiva más o menos a cada individuo.

Uno de los aspectos más difíciles al medir la satisfacción de los empleados es su carácter subjetivo; muchos estudios arrojan resultados similares, pero también existen numerosos enfoques distintos, lo cual es algo normal. A partir de los hallazgos de estos estudios, se puede inferir que la satisfacción laboral en las empresas de inserción depende de un modelo que equilibra los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos. Este equilibrio es especialmente relevante en este tipo de organización, cuyo objetivo principal es la integración social, el desarrollo personal y dotar a las personas de la experiencia y las herramientas necesarias para

desenvolverse con confianza en el mercado laboral. Teniendo en cuenta nuestra evaluación previa de las teorías sobre la satisfacción laboral, tanto la teoría de la motivación-higiene de Herzberg como la jerarquía de necesidades de Maslow resultan particularmente relevantes, además de factores específicos relativos a las empresas de inserción. El cuestionario que sustenta nuestro modelo incorpora conceptos de estas teorías, destacando la importancia del equilibrio en el entorno laboral y reconociendo que múltiples factores interconectados contribuyen al bienestar y la satisfacción de los empleados en este sector. A partir de estos hallazgos, el desarrollo de un sistema de indicadores debe centrarse en medir estas dimensiones mediante encuestas periódicas, entrevistas cualitativas y un seguimiento continuo de la evolución de la satisfacción. Esto permitirá que las empresas de inserción implementen mejoras estratégicas y sostenibles en la gestión de su personal de acompañamiento.

Tabla 1. Modelos teóricos y estudios empíricos revisados

Teoría/Estudio	Motivación/concepto general	Indicadores clave
Maslow (1943)	Necesidades humanas (pirámide)	Compensación, bienestar, desarrollo
Herzberg (1959)	Factores higiénicos y motivadores	Reconocimiento, condiciones laborales
Adams (1965)	Percepción de equidad	Justicia salarial, claridad de rol
Durand (2008)	Empoderamiento y significado del trabajo	Autonomía, participación y propósito
Gat et al (2022)	Impacto del miedo laboral	Seguridad y apoyo emocional
POS (Rhoades and Elsenberger, 2002)	Soporte organizacional percibido	Confianza, cultura, comunicación
Spector (2022)	Satisfacción como facetas múltiples	Satisfacción laboral = concepto multidimensional
Mohammed and Abawa	Cultura + satisfacción = desempeño	Ambiente, supervisión, crecimiento
Maslach and Gil-Monte	Burnout y autocuidado	Bienestar emocional, carga laboral
Cooper (2015)	Impacto positivo pese al agotamiento	Sentimiento del trabajo, reconocimientos
JD-R (Demerouti et al, 2001)	Motivación multidimensional	Exigencias laborales, recursos disponibles, resiliencia

Fuente: Elaboración propia

A lo largo de los modelos teóricos y estudios empíricos revisados, surgen de forma reiterada una serie de indicadores que resultan esenciales para comprender la satisfacción laboral en el contexto del trabajo social, especialmente dentro de las empresas de inserción.

El bienestar emocional destaca como un factor clave, dada la carga emocional inherente al rol y el alto riesgo de agotamiento profesional. Igualmente importante es la sensación de reconocimiento y valoración, ya que, como se ha demostrado, influye significativamente en la motivación intrínseca y en la retención del personal. Una compensación justa y la percepción de equidad también son fundamentales para mantener la satisfacción; los trabajadores quieren sentir que sus aportaciones están equilibradas con lo que reciben a cambio. Las oportunidades de desarrollo profesional y la formación continua desempeñan igualmente un papel relevante, ya que permiten a los empleados seguir creciendo y sentirse empoderados en sus funciones. Un entorno laboral positivo y el apoyo sólido por parte de los compañeros favorecen la inclusión y mejoran el clima laboral. Además, la claridad respecto a los roles y responsabilidades laborales se identifica como un elemento clave para reducir el estrés y mejorar el rendimiento. Por último, la cultura organizacional y un liderazgo cercano y comprometido emergen como potentes impulsores de la motivación, subrayando la importancia de la comunicación interna y la alineación de valores dentro de las empresas sociales.

También es importante destacar la relevancia general de los factores externos, organizacionales e internos, ya que se ha demostrado que influyen en la satisfacción del empleado en este contexto. Estos hallazgos constituyen una base sólida para el desarrollo de un sistema de indicadores adaptado a las realidades del sector del trabajo social.

3. TRABAJO DE CAMPO

3.1 Metodologías para el Diseño de un Sistema de Indicadores

La satisfacción laboral suele medirse a través de cuestionarios administrados a los empleados. Existen otros enfoques, como las entrevistas, que sin duda son posibles, aunque se utilizan con menor frecuencia debido a su mayor coste. Por lo general, se evalúan en función de la percepción que los empleados tienen de su propia satisfacción laboral.

En cuanto a los cuestionarios, que constituyen el método más utilizado para medir la satisfacción laboral, las organizaciones suelen recurrir a encuestas preestablecidas. Algunas, sin embargo, elaboran sus propios cuestionarios basados en los elementos que consideran relevantes para la satisfacción laboral. El principal problema de utilizar métodos de medición ya existentes es que nos limitan a los aspectos definidos por sus autores. La mayoría de estos métodos son generales, ya que los aspectos de las organizaciones suelen ser similares entre sí. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, lo que nos hace felices o infelices en nuestros trabajos es subjetivo, aunque en cierto sentido generalizable. La preocupación es que estas herramientas y métodos están estandarizados bajo la idea de que las organizaciones son iguales. Esto puede ser cierto para muchas de ellas, pero, por ejemplo, el trabajo social es posiblemente muy diferente a un empleo de oficina convencional. El rol del personal de acompañamiento en las empresas de inserción implica una fuerte carga emocional y una responsabilidad particular que difícilmente se refleja en cuestionarios convencionales. En este caso, no considero adecuado el uso de un método de medición estandarizado y preestablecido.

Existen varias formas de medir la satisfacción laboral, entre ellas:

Encuestas de satisfacción laboral global: Miden la satisfacción general con el trabajo, como la escala Job in General (JIG).

Cuestionarios de aspectos específicos (facet-specific questionnaires): Evalúan la satisfacción con elementos concretos del trabajo, como el salario, los compañeros o las oportunidades de ascenso. Ejemplos de este tipo son el Job Descriptive Index (JDI) o el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

Responden a distintas necesidades, desde un análisis detallado hasta una visión más general. Dado que este estudio utilizará el método del cuestionario, a continuación se describen algunos cuestionarios enfocados en aspectos específicos del trabajo, así como otros que evalúan la satisfacción laboral de forma global:

Job Satisfaction Survey (JSS): Evalúa nueve dimensiones como salario, ascenso, supervisión y condiciones laborales, proporcionando una visión completa del bienestar en el trabajo. Este cuestionario proporciona una visión completa que permite identificar áreas de mejora y promover el bienestar general de los empleados (Spector, 1997).

Job Descriptive Index (JDI): Desarrollado por Smith et al. en 1969, evalúa cinco aspectos: compañeros, salario, ascenso, supervisión y el propio trabajo. Consta de 72 ítems con frases descriptivas que los encuestados marcan como "sí", "no" o "no estoy seguro". Aunque no se recomienda combinar los resultados para obtener una puntuación global, su fiabilidad está ampliamente validada. Una versión actualizada de 1990 añadió la escala global Job In General. No obstante, su enfoque limitado y la posible falta de relevancia de algunos ítems en ciertos grupos de empleados son sus principales limitaciones.

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ): Desarrollado por Weiss et al. en 1967, existe una versión larga (100 ítems) y otra corta (20 ítems). Evalúa 20 aspectos específicos y permite distinguir entre satisfacción intrínseca (como las tareas) y extrínseca (como el salario), lo que la hace especialmente útil para análisis detallados.

Job Satisfaction of Persons with Disabilities Scale: Desarrollada por Brooks et al. (2021), evalúa la satisfacción laboral en personas con discapacidades mentales y físicas. Se enfoca en factores como la aceptación de los compañeros y distingue entre beneficios tangibles (como salario) e intangibles (como el reconocimiento).

Job in General Scale (JIG): Creada por Ironson et al. (1989), esta escala mide la satisfacción laboral de forma global. Consta de 18 ítems relacionados con la experiencia laboral general. Tiene una alta consistencia interna y una buena correlación con otras medidas globales de satisfacción.

Estos son algunos de los métodos más populares para medir la satisfacción laboral, cada uno con sus ventajas e inconvenientes. En ocasiones, no existen instrumentos adecuados para medir la

satisfacción en contextos específicos, y en esos casos puede ser apropiado desarrollar uno nuevo o adaptar uno existente. Paul E. Spector, en su reconocido trabajo sobre satisfacción laboral (2022), propone una metodología para desarrollar instrumentos de medición en estos casos. Señala que primero es necesario definir claramente los aspectos (como salario, compañeros, etc.), luego formular preguntas específicas para evaluar dichos aspectos.

3.2 Diseño del cuestionario y muestra

En primer lugar, este estudio utiliza un cuestionario con un método de muestreo por conveniencia. Mi tutor, Carlos Ballesteros, experto en inclusión social en ICADE, difundió mi cuestionario entre técnicos de acompañamiento dentro de su red de contactos profesionales. Se obtuvieron 57 respuestas (Anexo 2 y 3), todas de empleados que trabajan específicamente como técnicos de acompañamiento en España. El estudio se basará, como se mencionó anteriormente, en:

Factores cuantitativos: estos se basarán en cuestionarios (Anexo 2), que constan de 5 categorías (tabla 2) todas ellas construidas teniendo en cuenta investigaciones previas sobre empresas de inserción. El objetivo de este cuestionario es comprender qué es lo importante para los empleados dentro de las empresas de inserción, cómo se sienten en su lugar de trabajo y qué áreas podrían mejorar o cambiar. Esto se analizará desde la perspectiva de los trabajadores sociales, en cuanto a lo que valoran y creen que necesita un cambio.

Factores cualitativos: dentro del cuestionario habrá preguntas abiertas (Anexo 3: indicadores cualitativos adicionales) para obtener una comprensión más profunda de las necesidades y sentimientos de los empleados, en el cual se permitirá a los trabajadores expresarse con total libertad y sinceridad, con el fin de comprender mejor sus perspectivas.

El cuestionario: La satisfacción laboral puede estudiarse como una evaluación general del trabajo, o también como un conjunto de valoraciones sobre diferentes aspectos del mismo, lo cual a menudo ayuda a las organizaciones a identificar áreas de mejora. E. Spector (2022) se refiere a este enfoque como el enfoque por facetas, evaluando cada faceta y cómo se siente el empleado respecto a cada una. Esto es importante ya que un individuo puede sentirse satisfecho

en términos generales, pero estar insatisfecho con una faceta específica. Para obtener una comprensión completa, combinaremos ambas perspectivas.

Tabla 2. Enfoque por facetas. Facetas tenidas en cuenta en este cuestionario (Anexo 2).

N.	Faceta	Descripción
1	Indicadores de Claridad en el Rol y Responsabilidades	Evalúa la comprensión de los empleados sobre sus funciones, desarrollo de habilidades y sentido del trabajo.
2	Indicadores de Inclusión y pertenencia	Evalúa el grado en que los empleados se sienten incluidos y respaldados en su entorno laboral.
3	Indicadores de desarrollo personal y apoyo	Evalúa las oportunidades de desarrollo profesional y el apoyo que sienten en su entorno laboral.
4	Indicadores de Bienestar y Conciliación Trabajo-Vida	Evalúa el equilibrio entre la vida personal y laboral, así como el bienestar general de los empleados.
5	Indicadores de Compensación y Seguridad Laboral	Evalúa la percepción de los empleados sobre la remuneración, beneficios y estabilidad en el empleo.

Fuente: Elaboración propia

En este apartado, definiremos en primer lugar aquellos elementos clave a tener en cuenta en la satisfacción laboral en las empresas de inserción. Estos elementos se dividirán en dos grandes categorías en función de criterios intrínsecos y extrínsecos inspirados en el modelo de la teoría de la motivación-higiene de Herzberg y la jerarquía de necesidades de Maslow. Ambas teorías enfatizan la necesidad de basar la satisfacción de los empleados más allá de los factores extrínsecos, que serán especialmente importantes en el contexto de las empresas de inserción, dado que el objetivo principal de estas organizaciones es alcanzar la integración social y para ella se necesita empleados altamente motivados y satisfechos.

Las preguntas se basarán en la evaluación de la información procedente de estas teorías bien establecidas sobre la satisfacción de los empleados, así como en la información investigada sobre

la naturaleza y las necesidades de las empresas de inserción, teniendo en cuenta sus necesidades y características específicas.

1. **Indicadores de Claridad en el Rol y Responsabilidades:** esta sección se basará en el grado en que los empleados comprenden sus funciones dentro del puesto de trabajo, el desarrollo de sus habilidades y si encuentran sentido en el trabajo en el que participan.
2. **Indicadores de Inclusión y pertenencia:** esta sección se basará en el grado en que los empleados sienten que su lugar de trabajo es un entorno en el que se sienten seguros y valorados, el apoyo que reciben para poder integrarse con confianza y el impacto de las relaciones interpersonales.
3. **Indicadores de desarrollo personal y apoyo:** esta sección se basará en el grado en que los empleados sienten que se están desarrollando como individuos, el apoyo que les permite superar sus desafíos, como instalaciones de salud mental, capacitaciones, oportunidades de desarrollo y, finalmente, el grado en que sienten que están desarrollando relaciones fuera del lugar de trabajo e integrándose socialmente.
4. **Indicadores de Bienestar y Conciliación Trabajo-Vida:** esta sección se basará en el grado en que los empleados sienten que están siendo compensados por el trabajo que realizan y si su trabajo les da una sensación de seguridad. Equilibrio entre el trabajo y la vida personal y bienestar general: esta sección se basará en el grado en que los empleados sienten que son capaces de gestionar los desafíos personales, el estrés relacionado con el trabajo y cómo se sienten apoyados en su bienestar dentro y fuera del trabajo.
5. **Indicadores de Compensación y Seguridad Laboral:** esta sección se basará en el grado en que los empleados sienten que son capaces de gestionar los desafíos personales, el estrés relacionado con el trabajo y cómo se sienten apoyados en su bienestar dentro y fuera del trabajo.

4. RESULTADOS

Este estudio, sustentado en los resultados del cuestionario dirigido al personal de acompañamiento en empresas de inserción, revela aspectos fundamentales que deben considerarse en el diseño de un sistema de indicadores de satisfacción laboral. El análisis se estructuró en torno a cinco áreas clave, que permiten detectar tanto fortalezas, ámbitos de mejora y posibles insights.

Estas cinco facetas fueron seleccionadas por su relevancia teórica y empírica en el estudio de la satisfacción laboral, en el contexto de las empresas de inserción. Están inspiradas en modelos ampliamente validados, como la teoría de los dos factores de Herzberg y la jerarquía de necesidades de Maslow, que destacan la importancia tanto de los factores higiénicos (como la compensación y la seguridad laboral) como de los motivadores (como el desarrollo personal y el sentido del trabajo).

Además, reflejan hallazgos recurrentes en la literatura especializada, que identifican el bienestar emocional, la claridad del rol, la posibilidad de crecimiento, el apoyo organizacional y la percepción de justicia como dimensiones clave que influyen en la motivación, la retención y el compromiso del personal. La idea de las facetas de estudiar la satisfacción de múltiples dimensiones viene inspirado por E. Spector (2022). En el contexto específico del acompañamiento en empresas de inserción, estas dimensiones permiten capturar tanto los aspectos estructurales como los más humanos del trabajo, ofreciendo así una visión integral del grado de satisfacción laboral de los profesionales del sector. Los hallazgos se complementan con literatura mencionada a lo largo del estudio.

4.1 Analisis General

En términos generales, se encontró que los empleados están satisfechos con sus roles, especialmente en aspectos como la confianza con sus supervisores, el ambiente positivo con los compañeros y el impacto que sienten que tienen en su trabajo.

A lo largo del estudio surgieron varios **temas clave que los participantes consideran importantes para su satisfacción laboral:**

- **Factores clave en la satisfacción laboral:** oportunidades de desarrollo profesional, sentirse valorados por la organización, apoyo en salud mental y emocional (como el equilibrio entre vida personal y laboral), autonomía en la toma de decisiones, sentido de propósito y alineación con los objetivos sociales, apoyo del equipo y prácticas de gestión justas.

También se identificaron **áreas clave de mejora:**

- **Áreas de mejora:** la mayoría de los participantes percibe un desequilibrio entre las responsabilidades asumidas y la compensación recibida, una falta de participación en la toma de decisiones, la necesidad de mejorar la comunicación y la organización interna, así como un enfoque excesivo en la productividad que dificulta ofrecer un acompañamiento personalizado.

4.2 Facetas Analizados 1-5

1. Claridad en el Rol y Responsabilidades

Una gran mayoría de participantes afirma tener claridad sobre sus tareas y responsabilidades (una media de 4.5 de la valoración likert) , y que estas se ajustan a sus capacidades (4.4 Likert).

No obstante, una proporción significativa expresó frustración por la falta de reconocimiento formal del puesto que desempeñan, especialmente quienes ocupan roles de responsabilidad sin percibir el complemento salarial correspondiente:

“Actualmente estoy como administrativa/jefa de taller, pero no se me paga por el puesto que desarrollo ni percibo ningún complemento” (Anexo 3)

Estas percepciones señalan la claridad de rol y la congruencia entre funciones y competencias como pilares clave de la motivación y el compromiso laboral. Además, podríamos decir que los trabajadores perciben un desequilibrio entre la responsabilidad asumida y la compensación recibida, lo cual es coherente con lo que plantea la teoría de la desigualdad de Adams (1965), que sostiene que la motivación laboral disminuye cuando los empleados sienten que el esfuerzo y las responsabilidades no se corresponden con las recompensas recibidas.

En la respuesta mencionada anteriormente, por ejemplo, la participante expresa claramente que asume un alto nivel de responsabilidad en su rol, sin recibir una compensación adecuada, oportunidades de desarrollo profesional ni reconocimiento por parte de la organización. Este es un elemento clave que ofrece una visión clara de cómo los empleados en este rol pueden experimentar una sensación de injusticia, lo cual representa un aspecto que la organización debe abordar y mejorar.

2. Inclusión y pertenencia

Los resultados reflejan una valoración predominantemente positiva del clima laboral, destacando especialmente la inclusión, el trabajo en equipo y la confianza entre compañeros y responsables. La mayoría de los participantes afirma sentirse parte del equipo, y valora positivamente tanto la colaboración entre colegas como el respaldo proporcionado por los supervisores. Sin embargo, también emergen áreas de mejora vinculadas al desarrollo personal y profesional. Varios empleados señalaron la falta de programas o iniciativas que promuevan activamente el crecimiento dentro de la organización. Esta carencia puede influir negativamente en la motivación y en las perspectivas de evolución profesional.

Asimismo, se identifican desafíos relacionados con la coordinación interna y la comunicación institucional, como reflejan los siguientes comentarios:

“Mejorar la coordinación, comunicación con otros responsables” (Anexo 3)

“No formar parte de las decisiones estratégicas y operativas... estancamiento laboral” (Anexo 3)

Otro aspecto relevante es la percepción de que el entorno físico y los recursos disponibles no siempre permiten desarrollar el potencial de los empleados. En este sentido, se han recogido

observaciones como:

“Mejores infraestructuras y recursos que apoyen a las E.I.”

“Un espacio personal más silencioso (somos muchos y es un poco caótico)” (Anexo 3)

Estas observaciones evidencian cierto grado de insatisfacción con respecto a los denominados *factores higiénicos* descritos por Herzberg, como las condiciones físicas del entorno de trabajo. Cuando estos factores no se abordan adecuadamente, pueden generar malestar, incluso si otros elementos del clima laboral son positivos. Además, los testimonios apuntan a debilidades en la estructura organizativa y en la gestión del liderazgo.

3.Desarrollo y apoyo

Uno de los pilares fundamentales para fomentar la satisfacción en el entorno laboral es la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la organización. En este sentido, la formación profesional es valorada positivamente por los participantes del cuestionario, quienes destacan su importancia como vía para mejorar sus competencias y fortalecer su rol en el equipo. No obstante, también se identifica la necesidad de una mayor especialización, especialmente en áreas como la salud mental, la gestión del estrés y el autocuidado profesional. Más de la mitad de los encuestados expresaron su interés en reforzar este ámbito, con comentarios como:

“Formaciones en temáticas de Salud Mental”

“Formación activa”

“Supervisión, control de objetivos y conflictos laborales”

(Anexo 3)

Asimismo, varios participantes señalan que contar con un itinerario profesional claro y con oportunidades reales de crecimiento interno aumenta significativamente su motivación. Un ejemplo representativo es la mención a un:

“Itinerario de mejora profesional a 5 años vista” (Anexo 3)

Estos hallazgos subrayan la importancia del desarrollo profesional continuo y del acompañamiento estructurado para el bienestar laboral. Como plantea Maslow (1943), los seres

humanos necesitamos avanzar, adquirir nuevos retos y sentir que formamos parte de un proceso de mejora. La posibilidad de progresar profesionalmente no solo aporta seguridad, sino que también refuerza la autoestima y favorece la autorrealización.

En el contexto del trabajo social, las respuestas del cuestionario revelan que una parte importante del personal valora especialmente las oportunidades de formación y desarrollo interno. Igualmente, destacan la importancia de sentirse acompañados emocional y profesionalmente por parte de la organización, lo que resulta aún más relevante en entornos laborales exigentes.

Desde la perspectiva de la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), estos elementos actúan como factores motivadores, generando mayor satisfacción laboral y fortaleciendo el compromiso con la institución. Así, ofrecer un camino de desarrollo claro no solo enriquece la experiencia de los empleados, sino que también contribuye a fortalecer la cultura organizacional y al logro de los objetivos comunes.

4. Bienestar y Conciliación Trabajo-Vida

La flexibilidad laboral y la posibilidad de teletrabajo se identifican como elementos clave para favorecer la conciliación entre la vida personal y profesional, especialmente en el caso de trabajadores que enfrentan situaciones personales o familiares exigentes. Numerosas respuestas valoran positivamente estas medidas, aunque también se evidencia una necesidad creciente de atención al bienestar emocional del personal.

Entre las sugerencias más recurrentes se encuentran:

“Formación de autocuidado”,

“Servicio de descarga emocional constante”,

“Apoyo psicosocial para trabajadoras”,

“La salud mental de los trabajadores no debe dejarse de lado”

“Cuidado de las profesionales a diferentes niveles: escucha, apoyo emocional, oferta formativa y de desarrollo personal y profesional, transparencia, honestidad...” (Anexo 3)

Estos hallazgos subrayan la importancia de contar con estrategias estructuradas de bienestar psicológico, espacios de descarga emocional y programas de autocuidado. Estos recursos no solo

ayudan a prevenir el desgaste profesional, sino que también refuerzan la motivación y el compromiso a largo plazo.

Un sistema de bienestar eficaz debe estar alineado con los valores fundamentales del trabajo social: un enfoque humanista, equitativo y sostenible. Solo así las empresas de inserción podrán consolidar entornos laborales más justos, motivadores y comprometidos con la dignidad de quienes, desde su labor, trabajan también por la inclusión de otros.

En este sentido, cabe señalar que los indicadores de bienestar laboral son inherentemente multidimensionales. Tal como hemos planteado anteriormente la satisfacción en el trabajo no puede entenderse de manera binaria, como una simple oposición entre satisfacción e insatisfacción, sino que debe abordarse como un fenómeno complejo, con múltiples capas y dimensiones. Los resultados revelan que algunos empleados pueden sentirse satisfechos en determinados aspectos (como la relación con compañeros), pero al mismo tiempo experimentar malestar en otros (como la carga emocional o la falta de recursos). Esta comprensión más matizada es esencial para diseñar estrategias eficaces de mejora organizacional y bienestar integral.

5. Compensación y Seguridad Laboral

La percepción de equidad en la compensación económica representa un área de preocupación significativa entre las personas encuestadas. Si bien algunos manifiestan satisfacción, un número considerable considera que su salario no refleja adecuadamente las responsabilidades que asumen ni el esfuerzo invertido en su labor diaria:

“Un salario mejor ayudaría a mejorar la satisfacción... sentirme valorado”

“Teletrabajo, formación... pero también estabilidad financiera del proyecto” (Anexo 3)

La equidad salarial como vemos es un factor decisivo en la motivación y la retención del personal, especialmente en contextos de alta carga emocional, como es el caso del sector social. La teoría de la equidad de Adams (1963) plantea que los empleados evalúan de forma continua el equilibrio entre lo que aportan (esfuerzo, tiempo, competencias) y lo que reciben a cambio (salario, beneficios, reconocimiento). Cuando perciben un desajuste, es común que se genera desmotivación, frustración o incluso un deseo de desvinculación.

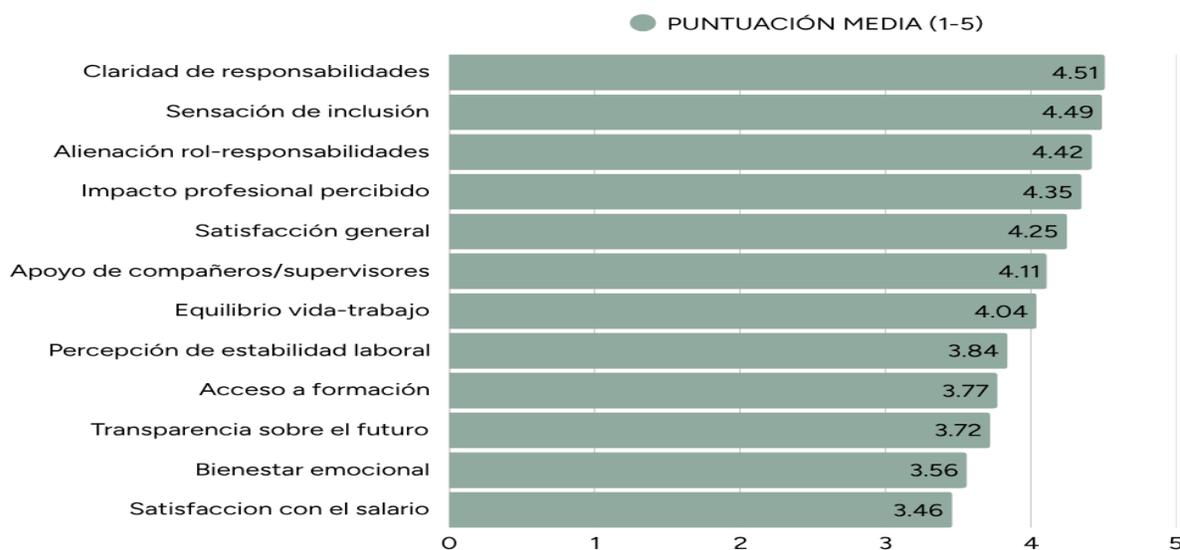
Los resultados del cuestionario reflejan esta dinámica de forma clara. Aunque una mayoría se muestra razonablemente satisfecha con su estabilidad laboral (media de 4.0 en escala Likert), se observan puntuaciones significativamente más bajas en lo relativo a la compensación percibida por las responsabilidades asumidas (media de 3.4) y a la claridad respecto a sus perspectivas futuras dentro de la organización (media de 3.7). Estos datos evidencian que, aunque las personas se sienten relativamente seguras en sus puestos, existe una disonancia en cuanto a la percepción de justicia en los beneficios económicos y en las oportunidades de crecimiento.

5. SISTEMA DE INDICADORES

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo desarrollar un sistema de indicadores para evaluar la satisfacción del personal de acompañamiento en empresas de inserción. La pregunta central que guía este trabajo es: ¿Cómo podemos desarrollar un sistema de indicadores para evaluar la satisfacción del personal de acompañamiento en las empresas de inserción?

A partir de nuestra pregunta, se diseñó un cuestionario que abarca dimensiones clave relacionadas con la satisfacción en esta industria. Estas dimensiones no solo se extraen de la literatura teórica sino también se validan empíricamente mediante los resultados del cuestionario aplicado. El sistema de indicadores que se presenta a continuación constituye la herramienta de este TFG. Cada indicador está vinculado directamente a una dimensión específica evaluada, y se basa en la media obtenida en las respuestas a través del sistema Likert. El sistema permite implementar una evaluación periódica y objetiva dentro de las empresas de inserción y decirnos las áreas en la que debemos mejorar.

Sistema de Indicadores de Satisfacción Laboral: Resumen de Indicadores Evaluados gráfico



Fuente: Elaboración propia

Esto nos enseña cómo se sienten los técnicos de acompañamiento de las EI en cada área que puede constituir la satisfacción laboral. Las áreas que presentan mayor preocupación, es decir, las que obtienen las puntuaciones más bajas son ***la satisfacción salarial, el bienestar emocional, la transparencia sobre su futuro en la empresa, el acceso a la formación, la percepción de estabilidad laboral y el equilibrio entre la vida personal y laboral.***

Estos resultados son coherentes con los estudios analizados en el marco teórico, y resulta especialmente interesante observar que las mismas áreas identificadas como clave en la literatura académica vuelven a emerger aquí como necesidades prioritarias de mejora y como elementos percibidos como insuficientemente atendidos por parte del personal.

6. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS BASADAS EN LOS RESULTADOS.

En particular, dentro del sector que estamos investigando, es importante reconocer que medir el impacto no se trata solo de identificar indicadores, sino de comprender realmente la realidad que queremos transformar. Este es el punto de partida para medir y generar un impacto significativo. El propósito principal de este estudio no ha sido simplemente desarrollar un sistema de indicadores, sino debatir sobre cómo podemos utilizar la investigación para implementar cambios. Este es el aspecto clave del estudio: aprovechar nuestros hallazgos como una oportunidad para promover la inclusión social. A partir de nuestro análisis, podemos identificar conclusiones fundamentales que permitirán implementar los siguientes cambios.

A lo largo del estudio, he podido identificar tendencias clave en las que se pueden implementar mejoras. A continuación, se presentan las principales conclusiones de la investigación, junto con sugerencias con el objetivo de orientar decisiones y estrategias dentro de las empresas de inserción que contribuyan a mejorar la satisfacción de los empleados.

- 1. Clave 1: Existe un desajuste entre la responsabilidad y carga emocional del rol y compensación.***
- 2. Clave 2: Existe una falta de crecimiento profesional y una formación adecuada con respecto al puesto.***
- 3. Clave 3: Existe una necesidad de un balance entre vida profesional y personal, y el bienestar emocional.***
- 4. Clave 4: Existe una demanda para una comunicación más transparente, liderazgo más claro y reconocimiento del trabajo realizado.***

Sugerencias en respecto:

- ❖ Crear una estructura salarial clara y progresiva, donde cada nivel está asociado a responsabilidades específicas y metas alcanzables. Incluir complementos salariales por funciones asumidas temporal o permanentemente fuera del rol formal, especialmente en contextos de sustitución, coordinación o gestión de equipo.

- ❖ Implementar un proceso oficial y documentado para reconocer aumentos de responsabilidad y asignar las correspondientes compensaciones. Evitar prácticas informales que puedan generar desigualdad o arbitrariedad, asegurando que todos los cambios se realicen a través de procedimientos establecidos y comunicados.
- ❖ Realizar revisiones de funciones, responsabilidades y condiciones laborales al menos dos veces al año. Estas evaluaciones servirán para detectar desviaciones entre funciones desempeñadas y el cargo formal, alinear los complementos salariales con las responsabilidades reales y dar visibilidad al desempeño y a los logros individuales o en equipo.
- ❖ Garantizar que todos los trabajadores tengan acceso a los criterios utilizados para evaluar responsabilidades y asignar complementos.
- ❖ Establecer un sistema estructurado de desarrollo profesional que permita a cada empleado aspirar al crecimiento tanto profesional como personal. Esto puede incluir iniciativas como jornadas de formación, actividades de cohesión grupal, programas de mentoría enfocados en los desarrollos dentro de la organización y rutas claras de progresión profesional.
- ❖ Implementar medidas integrales que garanticen la seguridad y el bienestar mental del personal de acompañamiento, asegurando un entorno laboral seguro y de apoyo que atienda las exigencias psicológicas propias de sus funciones.

Limitaciones en la aplicación de mejoras en las EI

Evidentemente, podemos ver que es necesario un cambio en las EI, sin embargo, hay varios desafíos que hacen que implementar estas mejoras sea más complejo en las empresas de inserción que en otros sectores. En primer lugar, la mayoría de las empresas de inserción están financiadas a través de subvenciones como hemos visto junto con otros métodos de financiación y tienen presupuestos limitados, por lo tanto, aumentar los salarios y recursos puede ser complicado. En segundo lugar, aunque estas organizaciones pueden tener forma jurídica de asociaciones o fundaciones, tampoco están orientadas principalmente al beneficio económico. Son empresas sociales cuyo objetivo principal es la reintegración de personas en situación de vulnerabilidad, por lo que aspectos como la estructura interna o el desarrollo profesional del equipo pueden no estar entre sus prioridades inmediatas. Por último, suelen tener jerarquías

planas. Es común escuchar expresiones como “hago de todo” o “tengo muchos roles”, ya que a menudo existen pocos niveles formales, lo que dificulta definir y recompensar responsabilidades adicionales de forma estructurada.

Sin embargo, está claro que se necesita formalidad. Las personas valoran conocer con claridad su rol, las expectativas, las condiciones de trabajo y los criterios de evaluación. Estandarizar los procesos y mejorar los factores de compensación en relación con las expectativas es algo que considero esencial para el crecimiento sostenible de las empresas de inserción, aunque reconozco que es difícil dadas las realidades actuales. Por ello, podemos optar por un equilibrio que sea alcanzable en este momento, e ir mejorando paso a paso los estándares.

Esto podría comenzar con complementos simbólicos pequeños, un sistema de revisión de roles, e incorporar el reconocimiento en las propuestas de financiación, con el objetivo de apoyar la retención, la sostenibilidad y la mejora en la calidad del trabajo realizado. Además, existen formas de reconocimiento que no son estrictamente financieras, como más oportunidades de formación, flexibilidad horaria, opciones de trabajo híbrido o el uso de títulos formales para reconocer responsabilidades. Hay aspectos que deben fortalecerse, como la organización interna, la transparencia y el liderazgo. Para ello, la formación y el acompañamiento son clave. Personas expertas en este ámbito pueden ofrecer coaching a los equipos, fomentando una cultura de claridad, responsabilidad compartida y mejora continua.

Limitaciones generales

Este estudio presenta varias limitaciones que deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados. En primer lugar, no fue posible organizar grupos focales ni discusiones en grupos más amplios, lo cual podría haber enriquecido los aportes cualitativos y proporcionado perspectivas más matizadas sobre la satisfacción laboral en las empresas de inserción. En segundo lugar, los datos recopilados son específicos de trabajadores sociales que operan en España. Por lo tanto, los hallazgos pueden no ser generalizables a otros lugares, donde diferentes estructuras organizativas, contextos culturales y apoyos institucionales podrían influir de manera distinta en la satisfacción laboral. Estudios futuros podrían investigar las diferencias geográficas para explorar si ciertas zonas presentan mejores o peores condiciones organizativas y niveles de satisfacción entre los profesionales del trabajo social.

Además, este tipo de investigación incluye inherentemente un grado de subjetividad. Aunque muchos participantes, como se mencionó anteriormente, expresaron satisfacción e insatisfacción en función de elementos comunes como el equilibrio entre la vida personal y laboral, la claridad en el rol y entornos de apoyo, estas experiencias no son del todo objetivas y pueden variar significativamente entre individuos.

Por último, tal como se ha mencionado previamente, el ámbito de las empresas de inserción (EI) sigue siendo un campo poco investigado de forma específica. Debido a esta escasez de literatura, muchos de los estudios utilizados en este trabajo proceden del sector social en general. Si bien ofrecen marcos teóricos y resultados valiosos, podría argumentarse que no todos son plenamente aplicables a las particularidades del funcionamiento de las EI, lo que plantea ciertas dudas en cuanto a la fiabilidad y validez contextual de algunas conclusiones.

7. REFLEXIONES FINALES

A lo largo de este estudio he podido medir cómo se sienten los empleados en las empresas de inserción y de qué manera podemos mejorar tanto su situación como su impacto. Considero fundamental seguir realizando este tipo de investigaciones, ya que son clave para el avance en este sector. Es importante continuar desarrollando la investigación en este ámbito y dar voz a sectores que, en cierta medida, están poco desarrollados. El impacto social solo puede mejorar si contamos con herramientas de medición e investigación sólidas que lo respalden y potencien su alcance. He disfrutado profundamente explorando este sector y solo espero que sigamos impulsando su estudio y crecimiento.

Apenas puedo imaginar las enormes dificultades a las que se enfrentan muchas de las personas que forman parte de las empresas de inserción. Su labor no solo es valiosa, sino fundamental para la justicia y la cohesión de nuestra sociedad. Siento una profunda pasión por la importancia de seguir apoyando y fortaleciendo este sector mediante la investigación, la financiación y un compromiso continuo por entender qué se necesita y qué se puede mejorar.

Este proyecto no ha sido fácil. Ha requerido constancia, esfuerzo y dedicación. Me siento muy agradecida por la oportunidad de haber podido contribuir, y solo puedo esperar que los conocimientos obtenidos sirvan para beneficiar a las empresas de inserción y a las comunidades

a las que apoyan. Ha sido un verdadero privilegio investigar organizaciones con un propósito tan noble y un impacto social tan positivo.

Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar la muestra, tanto en número como en diversidad geográfica. Este estudio se centró principalmente en Madrid y otras partes de España y se obtuvieron principalmente de contactos de técnicos de acompañamiento en EI de mi tutor, Carlos Ballesteros. Incluir participantes de distintas comunidades autónomas y un mayor número de muestra permitiría detectar posibles diferencias en las percepciones y necesidades del personal de acompañamiento, así como enriquecer la validez externa de los resultados.

Además, si se contara con más recursos, sería muy valioso incorporar entrevistas en profundidad o grupos focales. Aunque los cuestionarios permiten recoger gran cantidad de información de forma eficiente, estos métodos cualitativos aportarían una visión más rica, matizada y humana sobre las experiencias del personal técnico, y permitirían ir más allá de los datos cuantitativos para comprender verdaderamente lo que viven y sienten los trabajadores.

Otra línea prometedora sería adoptar un diseño longitudinal, que permita analizar cómo evoluciona la satisfacción laboral a lo largo del tiempo y evaluar el impacto de posibles mejoras organizativas o políticas implementadas en las empresas de inserción. Desde una perspectiva teórica, también resultaría interesante estudiar la relación entre satisfacción laboral y rotación de personal dentro de las EI. Analizar si existe correlación entre ambas variables podría ofrecer claves para mejorar la retención del talento en este sector tan esencial. Por otro lado, una comparativa internacional permitiría identificar buenas prácticas en otros países y adaptarlas al contexto español.

Finalmente, se recomienda explorar la posibilidad de colaborar con federaciones como FAEDEI, que disponen de datos, acceso y conocimiento sectorial clave. Por ejemplo organizaciones como CEPES desempeñan un papel clave al generar investigaciones útiles y de gran impacto, que ayudan a comprender mejor la realidad de las EI y a orientar políticas públicas. Replicar y coordinar este estudio a mayor escala con su apoyo podría generar hallazgos de gran relevancia para el desarrollo de políticas públicas y estrategias organizativas en el ámbito de la economía social.

BIBLIOGRAFIA

Abawa, A., & Obse, H. (2024). *Organizational culture and organizational performance: Does job satisfaction mediate the relationship?* *Cogent Business & Management*, 11(1), 2324127. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127>*elibrary.tucl.edu.np+4*

Abulof, U. (2017). *Introduction: Why we need Maslow in the twenty-first century.* *Society*, 54(6), 508–509. <https://doi.org/10.1007/s12115-017-0198-6>

Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange.* In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/InequityInSocialExchange_Adams.pdf

American Psychological Association. (2017). *APA PsycTests test record: Job Satisfaction of Persons with Disabilities Scale.* <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F108233-000>

Anon. (2022). *Memoria social y económica 2020.* https://faedei.org/wp-content/uploads/2022/03/MEMORIA-SOCIAL-Y-ECONOMICA-2020_VD.pdf

Arrowood, A. J. (1961). *Some effects on productivity of justified and unjustified levels of reward under public and private conditions.* *Universidad de Minnesota.*

Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado.* *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185–191. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>

Badhu et al. (n.d.). *Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers.* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691824000544>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward.* *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bowling et al. (2018). *FFS.* <https://library.iated.org/view/LLINARESINSA2022SOC>

Brown, A. R., Walters, J. E., & Jones, A. E. (2019). *Pathways to retention: Job satisfaction, burnout, & organizational commitment among social workers.* *Journal of Evidence-Based Social Work*, 16(6), 577–594. <https://doi.org/10.1080/26408066.2019.1658006>

Brooks, J. M., et al. (2021). *Psychometric validation of the Job Satisfaction of Persons with Disabilities Scale in a sample of peer support specialists.* *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 44(1), 93–98. <https://doi.org/10.1037/prj0000411>

Calero, S. (n.d.). *Los factores de éxito en las empresas de inserción.* https://economiasocial.coop/wp-content/uploads/Los_Factores_Exito_Empresas_Insercio%CC%81n_Samuel_Calero.pdf

CEPES. (2023). *Hoja de ruta para el futuro.* https://www.cepes.es/nota-prensa/797_cepes-identifica-estrategia-espanola-economia-social-2023-2027-como-hoja-ruta-futuro

- CEPES. (n.d.). *Empresas de inserción*. https://www.cepes.es/social/entidades_empresas_insercion
- CEPES. (2021-22). *Publicación sobre economía social*. <https://www.cepes.es/files/publicaciones/135.pdf>
- Cole, D., Panchanadeswaran, S., & Jaffe, P. (2004). *Study on increasing job satisfaction among social workers*. [Sin enlace disponible].
- Cooper, J. (2015, 27 de julio). *Stand up for social work: Discuss the results of our burnout research with your manager: Community Care*. <https://www.communitycare.co.uk/2015/07/27/stand-social-work-discuss-results-burnout-research-manager/>
- Consejo Económico y Social. (2020). *Jóvenes y mercado de trabajo en España (Informe 2/2020)*. <https://www.ces.es/documents/10180/5226728/Inf0220.pdf>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- El País. (2025, marzo 22). *Más de un millar de personas piden medidas en Badajoz tras el asesinato de una educadora social*. <https://elpais.com/espana/2025-03-22/mas-de-un-millar-de-personas-piden-medidas-en-badajoz-tras-el-asesinato-de-una-educadora-social.html>
- Elpers, K., & Westhuis, D. (2008). *Survey on factors improving social workers' job satisfaction*. [Sin enlace disponible].
- Elsayed, W., Baskiewicz, N., Yousif, N. B. A., & Borisov, V. (2021). *Job satisfaction of public social workers*. *Administratie si Management Public*, 36, 134–148. <https://doi.org/10.24818/AMP/2021.36-08>
- Europa Press. (2022, septiembre 24). *Las empresas de inserción emplearon a 8.384 personas en España en 2021, según un estudio*. <https://www.europapress.es/epsocial/igualdad/noticia-empresas-insercion-emplearon-8384-personas-espana-2021-e-studio-20220924103251.html>
- FAEDEI. (2023). *Memoria social y económica 2023*. https://faedei.org/wp-content/uploads/2024/12/2023_BS_Faedei.pdf
- Furaker, B. (2012). *Commitment to work and job satisfaction: Studies of work orientations*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lancaster/reader.action?docID=957237>
- Gallego, M. (2022). *Relación entre trabajo significativo, vocación profesional, satisfacción laboral y satisfacción con el salario en una muestra de enfermeras y trabajadoras sociales [Trabajo de fin de grado, Universidad de La Laguna]*. Repositorio Institucional de la Universidad de La Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/31850>
- Gad, S., Nazarova, T., Rzanova, S., & Makar, S. (2022). *Social workers' job satisfaction in public institutions*. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, a2127. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2127>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

- García Maynar, A., & Esteve Arnal, M. (2007). *Las empresas de inserción en España: normativa y características*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 153–178.
- Government of Spain. (2023). *Estrategia Española de Economía Social 2023–2027*. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-13033
- Goodman, P. S., & Friedman, A. (1969). *An examination of quantity and quality of performance under conditions of overpayment in piece rate*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(3), 366–382. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90016-6)
- Hall, G. S., Baird, J. W., & Geissler, L. R. (1917). *Foreword*. *Journal of Applied Psychology*, 1(1), 5–7.
- Helliwell, J., & Barrington-Leigh, C. (2010). *Measuring and understanding subjective well-being*. <https://wellbeing.research.mcgill.ca/publications/Helliwell-Barrington-Leigh-CJE2010-measuring-and-understanding-SWB-CJE.pdf>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). *Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures*. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193–200. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.193>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Judge, T. A., & Church, A. H. (2000). *Job satisfaction: Research and practice*. En C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice* (pp. 166–198). Oxford, UK: Blackwell.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). *Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Organizational Behavior* (3^a ed.). Irwin
- Kuvaas, B. (2006). *Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level*. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Laurenz L. Meier & Spector, P. E. (2015). *Job Satisfaction*. https://www.researchgate.net/publication/319576474_Job_Satisfaction
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). <https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scans/job%20satisfaction.pdf>
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

- Martínez, J. (2000). *Manual de creación y gestión de empresas de inserción social*. <https://books.google.es/books?id=hFompeJFtSsC>
- Maynar, G. (2007). *El momento actual de las empresas de inserción, un momento histórico*.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (n.d.). *Metodología de Empresas de Inserción*. https://www.mites.gob.es/EconomiaSocial/resources/documentos/metodologia_Empresas_de_Insercion.pdf
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2023). *Estrategia Española de Economía Social 2023–2027*. BOE-A-2023-13033. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-13033
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2022). *Informe jóvenes y mercado de trabajo. Marzo 2022*. https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2022/Marzo_2022.pdf
- Mohammed, A. (2020). *The effect of employee motivation on job satisfaction and job performance among temporary employees: The mediating role of employee commitment*. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(8), 306–317. <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12I8/20202478>
- Omah, O., & Obiekwe, O. (2019). *Impact of employee job satisfaction on organizational performance*. *Academic Journal of Current Research*, 6(12), 554–563.
- O'Neill, A. (2024). *Spain - employment 2025*. <https://www.statista.com/statistics/275314/employment-in-spain/>
- Otero et al (2022) *Job satisfaction according to the self-determination theory*. *International Social Work*, 65(6), 1072–1086. <https://doi.org/10.1177/00208728211065709>
- Perard, P. (2016). *La economía social frente a la crisis en España*. *Cuadernos de Información Económica*, 253, 91–103. Disponible en: https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/253art10.pdf
- Pou (2023). *The burnout epidemic: High turnover in child welfare*. <https://www.hawaii.edu/news/2023/06/22/high-turnover-in-child-welfare/>
- Ramlall, S. (2004). *A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations*. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52–63
- Radio Pamplona. (2024, septiembre 19). *Las empresas navarras de inserción laboral emplean a más de 350 personas*. <https://cadenaser.com/navarra/2024/09/19/las-empresas-navarras-de-insercion-laboral-emplean-a-mas-de-350-personas-radio-pamplona>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rivero, M. (2018). *Las empresas de inserción en España: evolución y perspectivas*. *Revista de Economía Social y Cooperativa*, 93, 45–67.
- Redalyc. (2002). *Artículo sobre satisfacción laboral*. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>
- ResearchGate. (n.d.). *Factors that affect social workers' job satisfaction, stress and burnout*. <https://www.researchgate.net/publication/281039945>

- ResearchGate. (n.d.). *Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis*. <https://www.researchgate.net/publication/11284305>
- ResearchGate. (n.d.). *Social Workers' Burnout and Self-Care*. <https://www.researchgate.net/publication/379498477>
- Ríos Cámara, D., & García Fernández, J. (2006). *Empresas de inserción en España: Situación actual y retos para su consolidación*. Salamanca: Universidad de Salamanca. https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO19719/empresesin_cas.pdf
- Rios, M., & Frain, M. P. (2020). Psychometric validation of the Job Satisfaction of Persons with Disabilities Scale in a sample of peer support specialists. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 63(3), 179–188. <https://doi.org/10.1177/0034355219893425>
- RIULL. (n.d.). *Relación entre trabajo significativo, vocación profesional, satisfacción laboral y con el salario*. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/31850>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Sage Journals. (n.d.). *Job satisfaction studies*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001979391006300202>
- Gad. (n.d.). *Perspectivas de estabilidad en el trabajo social*. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/2127/3128>
- ScienceDirect. (n.d.). *Artículo sobre bienestar laboral*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308510000067>
- Cadena SER. (2024). *Las empresas navarras de inserción laboral emplean a más de 350 personas*. <https://cadenaser.com/navarra/2024/09/19/las-empresas-navarras-de-insercion-laboral-emplean-a-mas-de-350-personas-radio-pamplona/>
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (2nd ed.)*. SAGE Publications.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction Survey*. Department of Psychology, University of South Florida. Recuperado de <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss>
- Skills for Care. (2024). *The state of the adult social care sector and workforce in England 2024*. Skills for Care. <https://www.skillsforcare.org.uk/Adult-Social-Care-Workforce-Data/Workforce-intelligence/documents/State-of-the-adult-social-care-sector/The-state-of-the-adult-social-care-sector-and-workforce-in-England-2024.pdf>
- Skills for Health. (n.d.). *State of the Workforce Survey*. <https://www.skillsforhealth.org.uk/article/state-of-the-workforce-survey>
- Statista. (n.d.). *Datos de empleo en España*. <https://www.statista.com/statistics/275314/employment-in-spain/>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Tandfonline. (n.d.). Artículo sobre prácticas en trabajo social.
https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J147v18n03_04

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Truchado, T. (2025, marzo 17). "No es algo que pasa solo en Extremadura": una iniciativa pide más seguridad para las educadoras sociales en pisos tutelados. *Cadena SER*.
<https://cadenaser.com/nacional/2025/03/17/no-es-algo-que-pasa-solo-en-extremadura-una-iniciativa-pide-mas-seguridad-para-las-educadoras-sociales-en-pisos-tutelados-cadena-ser/>

The Guardian. (2025, febrero 20). Dissatisfaction among Gen Z staff is ticking timebomb for NHS nurses.
<https://www.theguardian.com/society/2025/feb/20/dissatisfaction-among-gen-z-staff-is-ticking-timebomb-for-nhs-nurses>

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>[researchgate.net](https://www.researchgate.net)+2

University of Minnesota. (n.d.). Vocational Psychology Research. <https://vpr.psych.umn.edu/node/26>

Universidad de Zaragoza. (2025). Informe sobre empresas de inserción.
<https://zaguan.unizar.es/record/152970/files/BOOK-2025-347.pdf>

Utah State University. (n.d.). Social work and well-being research.
https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1867&context=sswa_facpubs

Vélez, M. (2014). *La economía social en España: Las empresas de inserción (Trabajo Fin de Grado)*. Universidad de Valladolid. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/6316/1/TFG-L523.pdf>

Voluntary Sector Review. (n.d.). Análisis de iniciativas en el tercer sector.
<https://bristoluniversitypressdigital.com/view/journals/vsr/7/3/article-p293.xml>

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota, Industrial Relations Center.
fr.wikipedia.org+4[researchgate.net](https://www.researchgate.net)+4[scirp.org](https://www.scirp.org)+4

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>

ANEXO

ANEXO 1: USO DEL IA

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Molly Ann Hughes , estudiante de E4- Administración y Dirección de Empresas (ADE) (Doble Titulación) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Desarrollo de un sistema de indicadores para evaluar la satisfacción laboral del personal de acompañamiento en empresas de inserción", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa Chat GPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener sólo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
3. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
8. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.**Mi lengua materna no es el español, por eso a veces he usado inteligencia artificial para formalizarlo

9. Generador previo de diagramas de flujo y contenido: Para esbozar diagramas iniciales.

10. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.

13. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

15. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmó que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado Chat GPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha:



Firma: _____

ANEXO 2: CUESTIONARIO

Cuestionario para personal de acompañamiento de Empresas de Inserción

Hola! Muchas gracias por participar!!!

Este cuestionario está diseñado para recoger opiniones sobre la satisfacción laboral del personal de acompañamiento en las empresas de inserción para un trabajo de TFG en ICADE. Las respuestas ayudarán a desarrollar un sistema de indicadores para evaluar la satisfacción de dichos empleados, con el objetivo de identificar qué consideran más importante y su satisfacción en cada área en su entorno laboral. Tus respuestas son confidenciales y se utilizarán exclusivamente para fines de investigación.

Entiendo que mi participación en este estudio es tan solo a los efectos de que la alumna autora del TFG “Desarrollo de un sistema de indicadores para evaluar la satisfacción del personal de acompañamiento en empresas de inserción “ obtenga información para su elaboración. Entiendo que mis respuestas sólo se usarán para tal finalidad. Entiendo que puedo abandonar este cuestionario en cualquier momento. Entiendo que los datos se tratarán de manera agregada y anonimizada ¿Das tu consentimiento para participar?

- SI
- NO

Cuestionario

Instrucciones:

Las preguntas están diseñadas para identificar diferentes aspectos de tu satisfacción laboral y construir un sistema de indicadores. Asegúrate de responder con la mayor sinceridad posible.

Para cada una de las siguientes afirmaciones, utiliza la siguiente escala de Likert:

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

y,

1= no importante

5= muy importante

1. Indicadores de Claridad en el Rol y Responsabilidades

Tengo claro cuáles son mis responsabilidades y tareas en el trabajo.

1-5

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Mis tareas son apropiadas a mis habilidades y capacidades.

1-5

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

El trabajo que realizo tiene un impacto positivo en mi desarrollo profesional.

1-5

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Cómo de importante considero la claridad de mi rol y saber bien mis responsabilidades (1-no importante- 5 muy importante)

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

2. Indicadores de Inclusión y pertenencia

Me siento incluido/a en el equipo de trabajo, independientemente de mi origen o antecedentes personales.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Recibo apoyo suficiente de mis compañeros/as y supervisores/as cuando enfrentó dificultades, ya sea laborales o personales.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Existen programas o iniciativas dentro de la empresa que promueven el desarrollo personal y profesional de los empleados.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cómo de importante considero este tipo de apoyo en mi trabajo

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

3. Indicadores de Desarrollo Personal y Capacitación

La empresa ofrece oportunidades de capacitación o desarrollo personal que me ayudan a mejorar mis habilidades.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Mi trabajo me permite mejorar mi autoestima y mi confianza.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

La empresa ofrece apoyo en áreas como la salud mental, la educación o el desarrollo de

habilidades personales.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cómo de importante considerar los una capacitación efectiva y un desarrollo personal

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

4. Indicadores de Bienestar y Conciliación Trabajo-Vida

Tengo la flexibilidad necesaria para equilibrar mi vida personal con mis responsabilidades laborales.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

La empresa se preocupa por mi bienestar físico y emocional, proporcionando recursos o apoyo cuando los necesito.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

El ambiente laboral es saludable, tanto física como emocionalmente.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cómo de importante considero un balance de trabajo y el apoyo por parte de la empresa en mi bienestar.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

5. Indicadores de Compensación y Seguridad Laboral

El salario que recibo es adecuado para las tareas que realizo y el esfuerzo que pongo en mi trabajo.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Me siento seguro/a respecto a la estabilidad de mi empleo dentro de la empresa.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

La empresa me proporciona información clara y suficiente sobre mi futuro en la organización.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Cómo de importante considero una compensación adecuada por las tareas que realizó y mi seguridad con respecto a mi empleo dentro de la empresa.

1-5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Indicadores Cualitativos Adicionales:

En tu opinión, ¿qué cambios se necesitan y podrían mejorar tu satisfacción laboral dentro de la empresa?

(Respuesta abierta)

¿Qué servicios o programas adicionales serían útiles para mejorar tu satisfacción laboral?

(Respuesta abierta)

¿Qué factores consideras que tienen el mayor impacto en tu satisfacción laboral? (Respuesta abierta)

Muchas gracias por tu participación :)

Si tienen alguna pregunta con respecto al cuestionario o la investigación puedes escribir a molly.hughes@alu.icade.comillas.edu

ANEXO 3: DATOS DEL CUESTIONARIO. SECCION CUALITATIVA

En tu opinión, ¿qué cambios se necesitan y podrían mejorar tu satisfacción laboral dentro de la empresa?

(Respuesta abierta)

Estar como trabajadora social (grupo de cotización nivel 2), actualmente estoy como administrativa/jefa de taller. Percibir mayor remuneración económica y asumir cargos de dirección reales dentro de la empresa (tengo un puesto de responsable/jefa pero no se me paga por el puesto que desarrollo ni percibo ningún complemento).

Mejor gerencia

Mejorar la coordinación, comunicación con otros responsables de empresa

Roles claros, equilibrio definido y un equipo centrado en lo social y menos en lo económico (sostenimiento del proyecto por encima de las personas)

La estabilidad y viabilidad del Proyecto de Empresa

Estoy satisfecho

Me encuentro de manera satisfactoria dentro de la empresa

Teletrabajo, al menos un día a la semana

Que la empresa se preocupe por saber las funciones que se hacen dentro del área y lo que repercuten en los trabajadores

Teletrabajo, como mínimo una vez a la semana.

distribución de la carga de trabajo a partir de la ampliación de la plantilla

Mas capacidad de autonomía y toma de decisiones, proyección de futuro.

Planes de trabajo a más largo plazo

Ceñir muy funciones al acompañamiento

A pesar de que estoy contento con el salario, un salario mejor ayudaría a mejorar la satisfacción, también más sintonía con la parte productiva de la empresa.

Cuidado de las profesionales a diferentes niveles: escucha, apoyo emocional, oferta formativa y de desarrollo personal y profesional, transparencia, honestidad...

Aceptar que los cambios no son inmediatos, si no progresivos

DESCONOZCO

La supervisión de casos para apoyar nuestra laborar y fomentar la red de profesionales (CSM, SSBB, otras entidades...) para poder realizar un trabajo y una atención más integral

estoy contenta con las condiciones que la empresa me ofrece, por decir alguna., el equilibrio salarial y las normas laborales que fueran iguales que el resto de mis compañeros TAIS que trabajan en otras provincias.

Seguir adquiriendo técnicas o formaciones relacionadas con el trabajo en equipo

un espacio personal más silencioso (somos muchos y es un poco caótico)

Realizar el trabajo más en equipo. Compartir más sugerencias, opiniones, propuestas de mejora, búsquedas conjuntas.

Yo estoy satisfecha

Mejores infraestructuras y recursos que apoyen a las E.I.

Mas trabajo en equipo. conocer mas la situación de mis trabajadores, para adaptar las exigencias a sus condiciones (idioma, recursos digitales).

Que todos los técnicos tuviéramos nuestras tareas delimitadas TAPs Y TAIs

Más personas para realizar la tarea.

Sería necesaria una ampliación de la empresa y poder contar con un equipo humano más grande; pero

teniendo en cuenta el lento crecimiento del número de trabajadores en inserción , creo que puede prolongarse en el tiempo. El hecho de contar con un número mayor de personas a acompañar creo que podría beneficiar el desarrollo del plan.

Visibilidad social

Actualización del convenio en cuanto a puestos y remuneración.

Un mayor equipo humano

Acompañamiento específico

Ninguno al respecto.

Mayor liderazgo, clarificación de roles y funciones. Comunicación real y efectiva. Toma de decisiones de manera más ágil.

Que se reconozca y valore más la labor de los Técnicos de Acompañamiento.

Los técnicos de inserción a efectos OBJETIVOS solo estamos par cobrar la subvención. No se nos facilitan espacios dignos ni físicos ni temporales para poder hacer nuestro trabajo ni con los trabajadores. Además, cada vez que solicitamos hacer tutorías, se nos mira mal culpándonos de quitar tiempo a la producción.

Que

Aumentar los cursos específicos en cada departamento.

TELETRABAJO

Que no se pierda la perspectiva social de los proyectos, que no solo importa los números

Una mejor organización

Cuidar del bienestar de las trabajadoras y trabajadores. Salario acorde al convenio del sector.

mas personal

Mayor reconocimiento de mi labor.

Ocuparme solo de las tareas de mi puesto y no de otras que no lo son pero realizo

Estoy en general satisfecha, quizá tener más capacidad de colaborar en la gestión del perfil a incorporar a mi partida dentro de la empresa; poder valorar según el perfil si es más o menos adecuado.

Una mejor organización de la empresa

mejorar tema de publicidad, hace falta mejorar la pagina web

Posibilidad de realizar teletrabaj, para realizar gestiones administrativas y registros en diferentes plataformas de la empresa.

A día de hoy creo que tengo todo lo que necesito dentro de la empresa (medidas de conciliación, horarios flexibles, formación, .)

mayor colaboración por parte de la administración

Una mejora salarial, y mayores apoyos de subvenciones para poder realizar al 100% el trabajo con el personal de inserción.

Asumir responsabilidades ajustadas al puesto de trabajo; Directrices claras respecto a perspectivas de trabajo y modo de ejecución

la preocupación por los/as trabajadores/as

Actualmente estoy satisfecha.

¿Qué servicios o programas adicionales serían útiles para mejorar tu satisfacción laboral?
(Respuesta abierta)

Cuestiones meramente económicas y de categoría profesional. Encontrar la manera de compaginar la productividad con la intervención social. No es tarea fácil desarrollar tareas de producción con personas en riesgo de exclusión y llevar a cabo, en el mismo momento tareas de intervención social.

Plan estratégico

Cualquier programa que mejore y facilite el desarrollo de mi trabajo

Programa de supervisión, control de objetivos y conflictos laborales

Apoyo financiero o

No necesario

Algún problema de economía o estrategia empresarial estaría bien

Más formación

Orientados a la salud mental y emocional, y el cuidado del personal como profesional

Servicio de descarga emocional constante.

Formación activa.

ns

Desarrollo personal dentro de la empresa, itinerario de mejora profesional a 5 años vista.

Formación complementaria

Teletrabajo

De momento no se me ocurre.

Formación, Supervisión,

Más sensibilización sobre la economía circular

DESCONOZCO

Formación continua en ámbitos que van siendo necesarios en base a los casos que atendemos

Me centraría en espacios y servicios de formación conjunta para TAIS y TAPS
Más formaciones específicas en temas sobre Salud mental, Gestión del estrés...
.
Contar con psicóloga y abogada desde AMEI para todos los trabajador@s. Grupo para reflexionar y compartir inquietudes, experiencias, preocupaciones en la empresa.
Formación en temáticas de Salud Mental
Formaciones en temáticas de salud mental y de trabajo con personas en situación de exclusión.
Grupo desde AMEI para las PTP para compartir experiencias, inquietudes..... Seminario de formación para las PTP
Salud mental y asesoría jurídica
Formación de autocuidado
Podría ser interesante contar con alguna actividad formativa que pudiera hacer crecer mi CV personal.
Programas de liderazgo
Ns/Nc
Apoyo psicosocial para trabajadoras
Formaciones más específicos a mi perfil
Ninguno al respecto.
Formación de escucha activa; en temas profesionales. Normativa legal más adecuada a este tipo de empresas y a la conciliación.
Permitir que la producción no se priorice por encima del acompañamiento sociolaboral.
Básicamente contar con tiempo para poder trabajar, ya pensar en un servicio adicional sería un utopía.
Que mi opinión sea tomada en cuenta lo
Programas/ Cursos relacionados con IA
FORMACION CONSTANTE
Salud mental de los trabajadores
Programas de enseñanza para el trato con los empleados en situaciones de estrés
Mayor comunicación, más reuniones por parte de la Cooperativa.
mas formación para el personal acompañante en los procesos
Acompañamiento psicológico

Actividades conjuntas para reforzar el equipo técnico

Estoy satisfecha, pero en mi caso me gustaría tener un conocimiento más global de cómo es el proceso desde que la persona tiene el primer contacto con Cáritas, hasta que llega al punto de ser contratada.

Un enfoque real hacia el acompañamiento a las personas con las que trabajamos y menos artificios de cara a la galería de las administraciones para recibir las subvenciones

no se me ocurre nada

Servicios de formación complementaria importante para su salida laboral, dentro del horario del trabajador en la empresa. Consensuar con la empresa de Inserción, lo más indicado para destinar un número de horas al mes que interfiera en lo mínimo en la jornada habitual.

A día de hoy creo que tengo todo lo que necesito dentro de la empresa (medidas de conciliación, horarios flexibles, formación, .)

tener un mayor apoyo psicosocial

Servicios de formación, servicios de orientación del EMCAN, servicios de apoyo a la inclusión del empleo ordinario, servicio de apoyo real de Servicios Sociales

Programas de formación-reciclaje (laboral-bienestar personal)

programas orientados a la salud mental

Por ahora no echo en falta nada

¿Qué factores consideras que tienen el mayor impacto en tu satisfacción laboral? (Respuesta abierta)

Actualmente, lo que más valoro son las posibilidades que me ofrecen para conciliar y teletrabajar cuando lo necesito. Además, valoro positivamente la confianza que tienen mis fejes en mi, en mi manera de trabajar

En estos momentos saber el plan estragégico

Buen ambiente laboral, comunicación, valoración del trabajo

Incorporacion de personal a mercado ordinario, las verbalizaciones de aquellas personas que ven aumentada la autoestima, su situacion personal

estabilidad financiera de la empresa. Equipo de direccion estable

Pasión por lo que hago, ambiente laboral y condiciones laborales
Buena organización, buenas condiciones laborales y buen ambiente
Un buen ambiente de trabajo
Recibir el apoyo necesario por parte de la organización, sentimiento de pertenencia, preocupación personal, agradecimiento y ayuda
Proporcionar un ambiente de trabajo positivo. Mirar los problemas como una oportunidad de aprendizaje.
desarrollo personal y profesional a partir de mi trabajo
No formar parte de las decisiones estratégicas ni operativas, no tener la información de donde vamos, estancamiento laboral realizando tareas por debajo de la cualificación profesional adquirida durante años.
Ambiente de trabajo, resultados con los participantes
El sueldo
La valoración que hagan de nuestro trabajo desde la empresa, es decir, sentirme valorado.
Personas acompañadas, compañeras de equipo, políticas de empresa.
El factor de al estabilidad emocional
DESCONOZCO
Valoración del trabajo, logros obtenidos, buena praxis
el clima laboral, la valoración y el reconocimiento de los aspectos positivos que todas las personas tenemos (las fortalezas) y la equidad
El horario de trabajo, el ambiente laboral y las condiciones laborales en general
Un buen ambiente laboral, la conciliación fdamiliar-laboral.
Ayudar a las trabajadoras a crecer en su autoestima y potenciar sus capacidades. Poder compartir en el grupo de AMEI las PTA inquietudes y preocupaciones . Seminarios de formación de AMEI.
Lograr los objetivos marcados en los itinerarios y el ambiente laboral.
El ambiente laboral y la satisfacción de los trabajadores en inserción.
Cuando ayudo a las personas a crecer en sus capacidades personales y profesionales.

libertad de actuación, apoyo por parte de gerencia
Reconocimiento, autonomía, condiciones laborales, formación
Estoy muy satisfecha con mi trabajo, pues considero adecuadas mis condiciones y remuneraciones. También el entorno y las relaciones en la empresa me parecen favorecedoras de esa satisfacción.
Feedback positivo de mi trabajo.
Salario y reconocimiento
La motivación hacia el sector
Reconocimientos
El éxito en los itinerarios de inserción. El compromiso y responsabilidad de los trabajadores en la empresa de inserción.
Un trabajo bien hecho. Relación con los compañeros, comunicación.
Sentir que formo parte de un equipo y que se me escucha.
El agradecimiento de la gente.
Respeto y valoración del trabajo
Incorporación de los trabajadores EEII en el mercado laboral.
El impacto positivo en la vida laboral de las personas que acompañamos
La gestión de los superiores y la visión que tienen ellos y ellas con respecto al equipo. El respeto a las funciones y a los tiempos de cada uno.
Un ambiente laboral saludable
Ambiente de trabajo
el horario
Salario y clima laboral
Valoración del trabajo realizado, tiempo suficiente para preparar las intervenciones
En mi caso ver los resultados de mi trabajo tanto con las personas de inserción a las que tengo la oportunidad de formar o acompañar, cuando veo que tienen éxitos pequeños o grandes, todo es paso a paso, como en mis propios cometidos.
El poder realizar mi trabajo de manera adecuada sin obstáculos por parte de una empresa que demanda que realices un trabajo pero no da medios para ello.
Ver los resultados de mi esfuerzo, relación con la dirección de la empresa.

el buen ambiente entre los compañeros y la gerencia. reconocimiento. la autonomía en el trabajo

- Realizar con acierto las funciones asignadas.
- Apoyo en las actividades programadas en beneficio del colectivo que se atiende(acorde con el diagnostico).
- Buena comunicación y relación colaborativa entre los diferentes equipos de trabajo.(jefes-compañeros, trabajadores de inserción y demas)

Confianza de mis responsables, buen ambiente de trabajo y la conciliación que me permite la flexibilidad horario

la libertad en el desarrollo de mi trabajo

La respuesta positiva del personal de inserción, un buen ambiente laboral, buenas condiciones laborales, el respeto entre compañeros, el trabajo en equipo con los responsables, apoyo de dirección y respeto por el trabajo, apoyo de dirección para poder dedicar el tiempo necesario al personal de inserción

El clima laboral con el equipo; Confianza y seguridad desde coordinación

el esfuerzo humano

El saber que tengo la oportunidad de ayudar a las personas en su proceso.