



Satisfacción laboral en el personal académico en universidades privadas: Estudio comparativo tri-continental.

Topkul, Celal¹

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y
Administración Monterrey, Nuevo León, México, celal.topkul@uanl.edu.mx, Av.
Universidad S/N

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: mayo 2020

Fecha de publicación: julio 2020

Resumen

Hoy en día, empresas alrededor del mundo están interesadas en conocer el nivel de satisfacción de sus empleados, considerándola clave para el buen desempeño laboral dentro de la institución. Ante las diferentes posturas sobre las estrategias para el estudio de esta cuestión, esta investigación utilizó una encuesta validada para determinar el nivel de satisfacción laboral, permitiendo obtener resultados para las universidades de los diferentes continentes que participaron en nuestro proyecto. Con esto, se busca presentar el nivel integral de satisfacción entre el personal académico de instituciones de educación superior que participaron en la investigación, así como las variables mejor y peor evaluadas, permitiendo identificar estrategias adecuadas para la mejora en cada una de ellas.

Palabras Clave: satisfacción laboral, universidades, tricontinental, cultura.

Abstract

Nowadays, companies around the world are interested in knowing the level of satisfaction of their employees, considering it as a key factor for good job performance inside the institution. Taking into consideration the different positions on the strategies for the study of this topic, this research used a validated survey to determine the level of job satisfaction, allowing us to obtain results from the universities of the different continents that participated in our project. The intention is to present an integrated level of satisfaction among the academic staff of higher education institutions that participated in the research, as well as the best and worst evaluated variables, allowing us to identify appropriate strategies for improvement in each of them.

Keywords: job satisfaction, universities, tricontinental, culture.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación sobre este tema inicia ya que es un cuestionamiento de actualidad. En los últimos años, organizaciones alrededor del mundo pertenecientes a diferentes industrias han puesto especial atención al estado de sus empleados, considerando incluso cambios dentro de su cultura organizacional para crear mejores ambientes para su desempeño.

El desempeño laboral es el conjunto de comportamientos que muestran los trabajadores de las empresas cuando realizan sus actividades laborales encomendadas. El conjunto de comportamientos se encuentra directamente influenciadas por las características individuales de cada trabajador como lo son: las capacidades, habilidades y destrezas adquiridas que permiten lograr eficiencia y eficacia en las actividades laborales. (Amorós, 2007)

Cada vez más, las organizaciones se preocupan por indicadores que van más allá de la producción y ventas, y tienen que ver directamente con su capital humano. Las personas son las que dan vida a la organización y permiten que se cumplan las metas que se plantean las diferentes áreas, por lo que es inminente la necesidad de entender estos rubros.

Con la integración de nuevas generaciones a la fuerza laboral, principalmente con la llegada de los *millennials*, los objetivos profesionales de las personas han ido cambiando, lo que ha presentado retos diferentes para las empresas al momento de reclutar y, sobre todo, retener al talento humano.

Uno de los temas que más han sufrido cambios, y en donde se está poniendo principal atención hacia el interior de las organizaciones es la satisfacción laboral; muchos estudios se han llevado a cabo tratando de identificar elementos que la impactan y se han identificado una serie de dilemas al momento de conducir los estudios, ¿Qué necesita un empleado para alcanzar la satisfacción laboral? ¿Existen reglas generales que apliquen para todos, o hay factores específicos que se deben considerar a través de datos demográficos o del tipo de industria en la que se desempeñan?

Cuando este tipo de estudios se han realizado en instituciones educativas, las preguntas tienen a ser similares. A pesar de que la operación, alcances, y perfiles personales sean

distintos a los que se cuentan en las grandes corporaciones, el reto que implica la administración del recurso humano tiende a ser muy similar.

La investigación aquí presentada consta de un estudio comparativo entre tres instituciones educativas de diferentes continentes, misma que cumplirá los siguientes objetivos:

1. Identificar los niveles de satisfacción laboral del personal académico en tres universidades;
2. Comparar los resultados de las respuestas que se tengan a través de la segmentación demográfica y variables independientes;
3. Identificar prácticas que pudieran ser replicadas en otras instituciones de educación superior que quisieran obtener resultados similares.

La hipótesis principal que pretendemos probar, basada en los objetivos y las organizaciones que estaremos estudiando, es:

“La calificación de las variables que impactan en la satisfacción laboral es distinta de acuerdo con la universidad en la que labora”

Con base en esta hipótesis principal, generamos algunas hipótesis secundarias que permitirán ampliar el alcance de la investigación, quedando de la siguiente manera:

“La satisfacción laboral aumenta conforme se incrementa la edad del individuo”

“Conforme se incrementa el grado de estudios del individuo, su satisfacción laboral es mayor”

“A mayor número de horas de trabajo la satisfacción laboral disminuye”

Seleccionamos este tema de investigación principalmente por tres razones, las cuales se convierten en su justificación,

Relevancia.

Como se mencionó anteriormente, este tema es de actualidad, trasciende las fronteras de países, es necesario para las empresas y tiene aplicabilidad en cada organización y cada industria,

Equipo relacionado con Universidades.

De los tres miembros del equipo, dos colaboramos directamente en una institución educativa de nivel superior. En los años que tenemos dentro de la institución, hemos podido ver como hay gente mayor que permanece años en el mismo puesto, departamento e/o institución, mientras vemos colaboradores más jóvenes que

entran y salen de la universidad por diferentes motivos. Creemos que parte de esto viene ligado con la satisfacción laboral de cada uno, y aunque los insumos pudieran ser los mismos, el impacto podría ser muy distinto.

Global.

Es de nuestro interés identificar si estos cuestionamientos cambian de país a país, es algo que solamente pasa en México o es una situación a la que nos enfrentaremos en cualquier parte del mundo. Por otra parte, al tener como parte de la investigación a tres universidades en países y continentes distintos, creemos que puede existir una relación entre la cultura nacional y la organizacional, al influir en aspectos de costumbres, tradiciones y conductas específicos. Es importante mencionar también que el nivel de competitividad internacional de una universidad se ve influenciado por la calidad académica que ofrece, pero también por el recurso humano que ayuda en el proceso formativo del alumno. De esta manera, la preparación y satisfacción laboral de quienes laboran en las organizaciones educativas de nivel superior son determinantes en el nivel de competitividad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Satisfacción Laboral

2.1.1 Definición

Locke (1976) lo ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Javier Flores (1992) se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación

de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. La actitud esta relacionada con la calidad de comunicación en una organización como universidad privada o cualquier empresa.

Robbins y Judge (2009) lo definen como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos. Desde finales del siglo pasado, la satisfacción laboral (SL) se ha considerado como uno de los elementos más estudiados dentro del comportamiento organizacional (Blau, 1999). De acuerdo con Robbins & Judge (2009: 83), la SL se puede definir “como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del trabajo que se desempeña”. Para Paul Spector (1997), la SL es meramente una percepción que se tiene sobre el trabajo y varios de sus aspectos, por lo que se refiere a ella como una “variable actitudinal”, volviéndola compleja para la medición.

Robbins y Judge (2009) plantean que existen dos enfoques para realizar la medición de SL. El primer enfoque es una calificación global única, donde a través de una simple pregunta de satisfacción integral, se obtiene una respuesta. El segundo enfoque se conoce como “suma de facetas”, donde el empleado es cuestionado sobre diferentes factores (como los compañeros de trabajo, liderazgo y salario, cultura organizacional, estructura organizacional entre otros), dando una calificación a cada uno de los rubros, que posteriormente se integran y arrojan una calificación que permite medir el nivel de SL.

Wanous, Reichers y Hudy (1997) condujeron un estudio donde comparaban las respuestas obtenidas utilizando ambos enfoques para la obtención de niveles, tanto de pregunta única como de suma de facetas. Partiendo de la categorización donde se determina la SL como algo actitudinal (Spector, 1997), los autores plantean que se recomienda evitar el uso de

herramientas de pregunta única, por ser consideradas de baja confianza.

Scarpello y Campbell (1983), por su parte, concluyeron en su estudio que es preferible el uso del enfoque de pregunta única, sobre todo para evitar la necesidad de ecuaciones estructurales que determinan la relevancia de las diferentes variables.

Al estudiar la SL, Edwin Locke (1976) planteó que existen tres grandes categorías que impactan directamente en la percepción sobre ella. La primera es físico-económica, donde se evalúa que las condiciones físicas del lugar de trabajo sean adecuadas; la segunda es social, donde se analiza tanto la supervisión como las relaciones dentro del lugar de trabajo; y la tercera es la naturaleza del trabajo, donde se estudian las funciones y retos que el trabajo plantea.

Por su parte, la *Society for Human Resource Management* (SHRM) evalúa 82 aspectos para su reporte del año 2017, de los cuales 44 están destinados a medir la SL, y los 38 restantes el compromiso laboral. Esos aspectos están comprendidos en ocho categorías: desarrollo profesional, beneficios, ambiente laboral, compensaciones, relación con superiores, opiniones sobre el compromiso laboral, condiciones para el compromiso, y conductas para el compromiso; de esas ocho categorías, cinco están enfocadas a ayudar en la medición de SL como parte de la investigación (*Society for Human Resource Management*, 2017). Considerando lo anterior, utilizaremos una herramienta que incluya un sistema de pregunta única (Scarpello y Campbell, 1983), una serie de preguntas que permitan estudiar múltiples variables que impactan las diferentes áreas de la SL (Wanous, Reichers y Hudy, 1997; Locke, 1976; *Society for Human Resource Management*, 2016). De esta manera, podremos realizar una comparación entre los dos esquemas y tener una perspectiva más completa en cuanto a SL dentro de las universidades que participaron en nuestra investigación. Lo interesante es que, para motivar al individuo, “se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos” (Atalaya, 1999).

2.2 Factores determinantes para la Satisfacción Laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Satisfacción con el salario.
- Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo.

Reto del trabajo - Satisfacción con el trabajo en sí: Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Exigencia académica es uno de los factores determinantes el nivel de reto de trabajo en las universidades para profesores.

Sistemas de recompensas justas: Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Satisfacción con el salario: Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. También habría que mencionar la importancia de salario emocional es uno de los factores más importantes para crear lealtad y retención del personal académico en las universidades.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Condiciones favorables de trabajo: A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Colegas que brinden apoyo - Satisfacción con la supervisión: El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

El nivel de cohesión de los miembros de una organización universitaria esta relacionada con el nivel de apoyo que existe entre los colegas. Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo: Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación tiene como objetivo, realizar un análisis general de indicadores sobre la SL en

universidades de 3 diferentes continentes, que permita medir, comparar y evaluar el comportamiento de los docentes en relación con su entorno laboral. Por ello, la investigación es tratada como una propuesta de diseño, ya que estudia los hechos tal y como se muestran en su contexto natural, sin alterar o influenciar ninguna de las variables. Las universidades son como organizaciones tiene su propia cultura organizacional, su sistema de aprendizaje organizacional, la estrategia de desarrollo, la proyección financiera, mercadotecnia social, industrial y responsabilidad social.

La presente investigación es Descriptivo conforme a los conceptos esbozados por Hernández y Sampieri y otros (1994). (Metodología de la Investigación, México, Mc Graw Hill, Cap. 4y5).

Descriptivo, porque el propósito es describir como se manifiesta el problema de investigación. La descripción del caso está referida a como se encuentra en el momento de investigación. Por otra parte, también conlleva a analizar y medir la información recopilada de manera independiente las variables de estudio.

Selección de Universidades

Partiendo del interés de una investigación con universidades de diferentes continentes, y buscando facilitar el contacto y relación con las diferentes instituciones, la selección se realizó aprovechando la relación laboral que se tiene con 2 de las 3 instituciones seleccionadas para el contexto de la investigación. Sumado a esto, se buscó que las universidades de estudio contarán con características similares para dar una mayor credibilidad y relevancia a dicha investigación.

Continente Americano - Universidad de Monterrey

La Universidad de Monterrey (UDEM) es una institución privada que se encuentra ubicada en la ciudad de San Pedro Garza García, Nuevo León, México. Cuenta con una oferta formativa que abarca desde bachillerato hasta posgrado, la cual se hace llegar a los estudiantes a través de 4 unidades de bachillerato, 46 programas de licenciatura, 16 programas de maestrías, y 50 especialidades y subespecialidades. Parte de su distintivo consiste en ofrecer una formación integral; es decir, la oferta académica está complementada por una formación integral que le permite al estudiante desarrollarse como

profesionista y como persona (Universidad de Monterrey, 2017).

De acuerdo con información publicada en su página web, la UDEM fue fundada en 1969 por cinco congregaciones religiosas que estaban en la región, y desde entonces se ha mantenido como una institución de inspiración católica, pero abierta a todo credo y condición humana. Según sus principios fundacionales, “la UDEM plasma el humanismo emanado de la Iglesia católica: una cultura centrada en la humanización de todos y cada uno; una apertura a todo credo y condición que rechaza toda forma de privilegio o discriminación, y la convicción de que la trascendencia se alcanza mediante el servicio a los demás”. Sus fines, según el mismo documento, son “la excelencia académica, el fomento a la investigación, la conservación de la cultura y la extensión de estos beneficios hacia el resto de la comunidad” (Universidad de Monterrey, 2017).

Los objetivos que persigue la institución son “propiciar las actitudes e impartir los conocimientos que forman al hombre y lo capacitan para el ejercicio de la profesión, buscando la formación integral del ser humano, procurando su capacitación específica aunada a una sensibilidad social y un sentido trascendente de la vida”.

Actualmente, cuenta con más de 14,030 alumnos en sus diferentes programas, además de 2260 colaboradores tanto administrativos como académicos. La universidad se considera una de las más prestigiadas instituciones educativas en México y América Latina.

Continente Europeo - İzmir Ekonomi Üniversitesi (Universidad de Economía de İzmir)
İzmir Ekonomi Üniversitesi (İEÜ) es una institución privada que se encuentra en İzmir, Turquía. Fue fundada en 2001 por la Fundación para la Cámara de Comercio, Educación y Salud de İzmir, y tiene como “objetivo nutrir a los individuos creativos y emprendedores, dedicados y comprometidos a los principios y reformas de Atatürk” (İzmir Ekonomi Üniversitesi, 2017).

La universidad cuenta con ocho facultades, dos escuelas, tres escuelas vocacionales, tres escuelas de posgrados, y nueve centros para la investigación y aplicación. Entre todas, permiten ofertar 36 programas de licenciatura, 38 programas de posgrado y 9 de

doctorado, además de 25 programas en conjunto con otras instituciones, atendiendo a más de 9,000 estudiantes (İzmir Ekonomi Üniversitesi, 2017).

Su misión es educar y equipar a estudiantes con habilidades de liderazgo, emprendimiento, pensamiento crítico, y de investigación para contribuir en diferentes disciplinas. Tienen definidos cuatro valores centrales, que son la participación, innovación, responsabilidad social y perfección (İzmir Ekonomi Üniversitesi, 2017).

Continente Asiático - Chiba University (Universidad de Chiba)

Fundada en 1949, la Universidad de Chiba (Chiba U) surge para unificar varios antiguos colegios regionales y escuelas como Chiba Medical College y Chiba Normal School. Su misión fundamental desde entonces ha sido, tal y como se ha plasmado en la inscripción en la Campana de la Universidad, “*ad altiora semper*” (Siempre hacia lo más alto), dotar a los estudiantes de la habilidad de hacer juicios maduros e informados mientras nutren y guían su creatividad. La consecución de estos objetivos de excelencia ha dado lugar a Chiba U, convirtiéndose en uno de los principales centros de investigación académica de Japón.

Actualmente, la Chiba U consta de nueve facultades, la biblioteca universitaria, el hospital universitario y otras instalaciones educativas y de investigación. Atiende más de 11,000 estudiantes de nivel licenciatura, con lo que se coloca como una de las universidades con mayor número de alumnos en Japón. En cuanto a la escuela de posgrado, hay cerca de 2.189 estudiantes en diez programas de maestría y 1.243 en nueve programas de doctorado. La universidad cuenta con una población total de 3402 colaboradores.

Método y herramientas para el levantamiento de datos

La teoría del muestreo se emplea en muchos contextos, y sirve para determinar si las diferencias que se observan entre varias muestras se deben a variaciones casuales o si son diferencias realmente significativas (Spiegel y Stephens, 2009).

Encuesta

Para nuestro análisis se tomó como referencia el instrumento “*How Satisfied Am I With My Job?*” descrito en el libro “*Self-Assessment Library*,

Insight into your Skills, Interest and Abilities” del autor Stephen P. Robbins (2009:17). Esta herramienta fue complementada con una pregunta integradora para obtener una calificación independiente para corroborar el nivel de satisfacción del encuestado, así como dos preguntas abiertas que nos ayudará a conocer la opinión de los encuestados.

Para la medición de las respuestas a obtener, se tomó como base la escala Likert, desarrollada por Rensis Likert (1932), y que se utiliza para evaluar el grado de intensidad o sentimiento de una característica o variable que se está midiendo a través de oraciones afirmativas o negativas. Esta escala parte de la premisa de que toda experiencia medible cae dentro de un espectro determinado por extremos y puntos intermedios que permiten evaluar la afirmación presentada.

En el caso de nuestra herramienta, utilizamos una escala de cinco niveles de calificación, quedando de la siguiente manera:

Muy satisfecho

Satisfecho

No puedo determinar si estoy satisfecho o no

Insatisfecho

Muy insatisfecho

Además de lo anterior, se agregaron preguntas demográficas, con el fin de obtener variables independientes al estudio, a continuación, se mencionan:

Género

Edad

Grado de Escolaridad

Nacionalidad

Horas de trabajo por semana

Determinación de la muestra

Para obtener el número de muestra de docentes a encuestar de acuerdo con la población que conocemos de cada Institución, se empleó el Método Estadístico (Auditool, 2017) obteniendo un muestreo aleatorio simple basados en la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

En donde:

Muestra (N): Será la muestra de la población que es objeto de estudio y a la que aplicaremos la encuesta

Población total (Z): número total de personal académico de cada institución.

Probabilidad de éxito (p): para nuestro análisis determinaremos que existe un nivel de confianza de 95% de probabilidad de que ese porcentaje de personal académico nos conteste la encuesta.

Probabilidad de error (q): para nuestro análisis determinaremos que existe un 10% de probabilidad de que ese porcentaje de profesores que no nos contesten la encuesta.

Precisión (d): es el margen de error máximo tolerable que podemos admitir de que nos contesten la encuesta para este análisis será de 5%.

Población y muestra por universidad

Por lo anterior, la muestra de las universidades quedó de la siguiente manera:

Para la UDEM de una población de 990, se determinó un nivel de confianza del 90%, con un margen de 5% de probabilidad de error, y un error máximo tolerable del 5%, se obtuvo una muestra de 50 académicos a encuestar.

Para la IEÜ de una población de 1,453, se determinó un nivel de confianza del 90%, con un margen de 5% de probabilidad de error, y un error máximo tolerable del 5%, se obtuvo una muestra de 50 académicos a encuestar.

Para la Chiba U de una población de 441, se determinó un nivel de confianza del 90%, con un margen de 10% y un error tolerable del 5%, se obtuvo una muestra de 40 académicos a encuestar.

4. RESULTADOS

A continuación, se describen los resultados del estudio por Universidad.

4.1. Universidad de Monterrey

4.1.1 Satisfacción laboral

El promedio de satisfacción laboral obtenido del análisis de las variables en los colaboradores de la Universidad de Monterrey fue de 4.2 sobre 5.0, situando el resultado en el nivel “satisfecho”. Al comparar el resultado obtenido con el que arroja la pregunta única sobre el nivel de satisfacción, se obtuvo la misma calificación, lo que habla de una congruencia en los resultados.

Dentro del análisis por variable, encontramos que las tres que contaron con la calificación más alta fueron

Variable	Calificación
Oportunidad de mantenerme ocupado todo el tiempo	4.5
Oportunidad de hacer cosas para otras personas	4.5
Libertad de usar mi propio juicio	4.5

Tabla 1: elaboración propia

Por su parte, las tres variables que arrojaron la calificación más baja de satisfacción fueron las siguientes:

Variable	Calificación
Mi salario y la cantidad de trabajo que realizo	3.7
Las condiciones laborales	3.9
La manera en que se cumplen las políticas de la organización	3.9

Tabla 2: elaboración propia

4.1.2 Demográficos

En la información demográfica recabada, se obtuvo que el 50% de las personas encuestadas son mujeres, arrojando una mayoría sobre un 48% de hombres y un 2% que no quiso responder a esta pregunta. El grueso de la población encuestada cuenta con una edad entre los 31 y 50 años, representando el 74% de los encuestados. Como complemento a este dato, se aprecia que el 46% cuenta con 40 años o menos, arrojando finalmente una edad promedio de 42 años para los colaboradores de la universidad. Viendo los estudios con los que cuentan, el 50% de los encuestados cuenta con doctorado como grado máximo de estudios, y un 48% restante con maestría; es decir, el 98% de los profesores encuestados cuenta con estudios de posgrado. En este caso, se sabe que una de las políticas de la UDEM es la exigencia en cuanto a la preparación académica para poder estar frente a grupo. Aunque se cuenta con colaboradores de diferentes nacionalidades, el 96% de los encuestados son de nacionalidad mexicana, lo que habla de una fuerte homogeneidad en lo que a este rubro se refiere.

En aspectos de horas de trabajo, el 68% de los encuestados labora más de 40 horas a la semana, estableciendo un alto porcentaje de maestros de tiempo completo. Por otra parte, el 16% trabaja 20 horas o menos, pudiendo ser de medio tiempo o cátedra únicamente.

4.1.3 Respuestas de opinión de los encuestados
Al realizar preguntas abiertas sobre cosas que hacen de la universidad un lugar agradable para trabajar, los encuestados mencionan que se sienten con libertad para tomar decisiones, que existe un sentido de comunidad dentro de la institución (tanto entre compañeros de trabajo como con los alumnos), y la posibilidad de generar impactos positivos en otras personas, refiriéndose directamente al fin último de su trabajo.


Sin embargo, cuando se realiza la pregunta de qué se podría realizar para que la universidad sea un mejor lugar para trabajar, y congruente a los resultados obtenidos con el análisis de variables, los encuestados mencionan que se debe mejorar el pago tomando en consideración el grado máximo de estudios, además de la desburocratización de las políticas y procesos al interior de la institución. Sumado a

esto, mencionan la necesidad de mejorar la infraestructura (incluyendo salones y espacios para maestros, entre otros), y apoyar el desarrollo y capacitación para los maestros en aspectos relevantes y de interés para la universidad.

4.1.4 Perfil Universidad de Monterrey

A través de la información obtenida de la encuesta, tanto en lo demográfico, satisfacción laboral, y de opinión, se pudo determinar que el perfil del colaborador UDEM es una mujer mexicana de 42 años con doctorado, y una

jornada laboral superior a las 40 horas a la semana. Se considera satisfecha con su trabajo, pues le permite estar activa todo el tiempo, le da la oportunidad de hacer cosas por otras personas y la libertad de usar su propio juicio. Aunque se encuentra satisfecha con su trabajo, considera que se debe mejorar el salario, las condiciones laborales, y la burocracia hacia el interior de la institución.



Edad: 42 años
Nacionalidad: Mexicana
Nivel de Estudios: Doctorado
Ocupación: Profesora

“Tengo la oportunidad de generar impacto en otra persona”

Sofía es una mujer mexicana de 42 años con doctorado que trabaja más de 40 horas a la semana como profesora en la Universidad de Monterrey.

Lo que más le gusta de su trabajo: estar activa todo el tiempo, la oportunidad de hacer cosas por otras personas y la libertad de usar su propio juicio.

Lo que no le gusta: se debe mejorar el salario, las condiciones laborales y la manera en la que las políticas de la universidad se cumplen.

Figura 1: elaboración propia,

4.2 Universidad de Economía de İzmir

4.2.1 Satisfacción laboral

El promedio de satisfacción laboral obtenido del análisis de las variables en los colaboradores de la Universidad de Economía de İzmir fue de 3.7 sobre 5.0, situando el resultado en el nivel “satisfecho”. Al comparar el resultado obtenido

con el que arroja la pregunta única sobre el nivel de satisfacción, se obtuvo la misma calificación, lo que habla de una congruencia en los resultados. Dentro del análisis por variable, encontramos que las tres que contaron con la calificación más alta fueron:

Variable	Calificación
Oportunidad de hacer cosas para otras personas	3.9
Oportunidad de hacer uso de mis habilidades	3.9
Oportunidad de probar mis propios métodos para realizar el trabajo	3.8

Tabla 3: elaboración propia,

Por su parte, las tres variables que arrojaron la calificación más baja de satisfacción fueron las siguientes:

Variable	Calificación
La manera en que se cumplen las políticas de la organización	2.9
La manera en que provee un empleo estable	3.2
Mi salario y la cantidad de trabajo que realizo	3.3

Tabla 4: elaboración propia

4.2.2 Demográficos

En la información demográfica recabada, se obtuvo que el 54% de las personas encuestadas son mujeres, arrojando una mayoría sobre un 40% de hombres y un 6% que no quiso responder a esta pregunta.

El grueso de la población encuestada cuenta con una edad entre los 31 y 50 años, representando el 63% de los encuestados. Como complemento a este dato, el 46% cuenta con 40 años o menos, incluso arrojando que uno de cada cinco encuestados (21%) es menor de 30 años, lo que da una edad promedio de 41 años para los colaboradores de la institución educativa.

viendo los estudios con los que cuentan, el 60% de los encuestados cuenta con doctorado como grado máximo de estudios, y un 25% restante con maestría; es decir, el 85% de los colaboradores cuenta con estudios de posgrado, lo que habla de un alto nivel de preparación por parte de los profesores.

Aunque se cuenta con colaboradores de diferentes nacionalidades, el 81% de los encuestados son de nacionalidad turca, y un 8% adicional proviene de otras nacionalidades europeas.

En aspectos de horas de trabajo, el 68% de los encuestados labora más de 40 horas a la semana, estableciendo un alto porcentaje de maestros de tiempo completo. Por otra parte, únicamente el 8% trabaja 20 horas o menos, pudiendo ser de medio tiempo o cátedra únicamente.

4.2.3 Respuestas de opinión de los encuestados

Al realizar preguntas abiertas sobre cosas que hacen de la universidad un lugar agradable para trabajar, los encuestados mencionan que existe una excelente relación entre los compañeros de trabajo, y que consideran que existe un balance adecuado en su carga que les permite mantener un alto nivel de calidad educativo y seguir trabajando en investigaciones.

Sin embargo, cuando se realiza la pregunta de qué se podría realizar para que la universidad sea un mejor lugar para trabajar, los encuestados mencionan que hace falta empoderar más a los profesores y confiar en ellos, además de que les gustaría tener un poco más de libertad, sobre todo en cuestión de horario donde mencionan que quisieran contar con horarios flexibles.

4.2.4 Perfil Universidad de Economía de İzmir

A través de la información obtenida de la encuesta, tanto en lo demográfico, satisfacción laboral, y de opinión, se pudo determinar que el perfil del profesor de la Universidad de Economía de İzmir es una mujer turca de 41 años con doctorado, y una jornada laboral superior a las 40 horas a la semana. Se considera satisfecha con su trabajo, pues le permite realizar cosas para beneficio de otras personas, hacer uso de sus habilidades y de realizar el trabajo a su manera. Sin embargo, considera que es necesario mejorar el aspecto salarial, el cumplimiento de políticas hacia el interior de la universidad, y aumentar la estabilidad laboral.



Edad: 41 años
Nacionalidad: Turca
Nivel de Estudios: Doctorado
Ocupación: Profesora

“Disfruto de una excelente relación con mis compañeros de trabajo”

Aylin es una mujer turca de 41 años con doctorado que trabaja más de 40 horas a la semana como profesora en la Universidad de Economía de İzmir.

Lo que más le gusta de su trabajo: la oportunidad de hacer cosas por otras personas, la oportunidad de aprovechar sus habilidades y de realizar su trabajo a su manera.

Lo que no le gusta: la manera en la que las políticas de la universidad se cumplen, el sentido de estabilidad laboral y el pago.

Figura 2, elaboración propia,

4.3 Universidad de Chiba

4.3.1 Satisfacción laboral

El promedio de satisfacción laboral obtenido del análisis de las variables en los colaboradores de la Universidad de Chiba fue de 3.5 sobre 5.0, situando el resultado en el nivel “satisfecho”. Al comparar el resultado obtenido con el que arroja la pregunta única sobre el nivel de satisfacción, se

obtuvo una calificación de 3.7 sobre 5.0, lo que habla de una congruencia en los resultados a pesar de la diferencia de 0.2, considerando un margen de ± 0.5 por la escala utilizada en la recopilación de datos.

Dentro del análisis por variable, encontramos que las tres que contaron con la calificación más alta fueron:

Variable	Calificación
Oportunidad de probar mis propios métodos para realizar el trabajo	4.2
Oportunidad de realizar cosas que no van contra mi conciencia	4.2
Oportunidad de hacer uso de mis habilidades	4.2

Tabla 5: elaboración propia,

Por su parte, las tres variables que arrojaron la calificación más baja de satisfacción fueron las siguientes:

Variable	Calificación
Oportunidad de crecimiento laboral	3.0
Mi salario y la cantidad de trabajo que realizo	3.3
Oportunidad de mantenerme ocupado todo el tiempo	3.3

Tabla 6: propia elaboración,

4.3.2 Demográficos

En la información demográfica recabada, se obtuvo que el 59% de las personas encuestadas son hombres, arrojando una mayoría sobre un 41% de mujeres.

El grueso de la población encuestada cuenta con una edad por debajo de los 40 años, representando el 74% de los encuestados. Esto arroja una edad promedio de 37 años para los colaboradores de la institución educativa.

Viendo los estudios con los que cuentan, el 26% de los encuestados cuenta con doctorado como grado máximo de estudios, y un 74% restante con maestría; es decir, el 100% de los colaboradores encuestados cuenta con estudios de posgrado.

En cuanto a las nacionalidades presentes dentro de la fuerza laboral académica, se encontró que el 76% de los colaboradores son japoneses, siendo las otras dos nacionalidades más representativas la china y británica, con 4% cada una.

En aspectos de horas de trabajo, el 61% de los encuestados labora más de 40 horas a la semana, mientras que únicamente el 7% trabaja 20 horas o menos, pudiendo ser de medio tiempo o cátedra únicamente.

4.3.3 Respuestas de opinión de los encuestados

Al realizar preguntas abiertas sobre cosas que hacen de la universidad un lugar agradable para

trabajar, los encuestados mencionan que existe un muy buen ambiente de trabajo y una excelente relación entre los compañeros de trabajo, además de que les agrada poder trabajar en un ambiente multicultural al convivir con personas de diferentes nacionalidades.

Por otro lado, al preguntar sobre áreas de oportunidad para que la universidad sea un mejor lugar de trabajo, se menciona el tema económico, donde buscan mejores salarios y compensaciones, además de promover la capacitación y el desarrollo de los profesores para realizar de mejor manera su trabajo como docentes.

4.3.4 Perfil Universidad de Chiba

A través de la información obtenida de la encuesta, tanto en lo demográfico, satisfacción laboral, y de opinión, se pudo determinar que el perfil del profesor de la Universidad de Chiba es un hombre japonés de 37 años con maestría, cuya jornada laboral es superior a las 40 horas a la semana. Se considera satisfecho con su trabajo, pues le permite realizar el trabajo a su manera, sus tareas no entran en conflicto con sus principios y valores, y puede hacer uso de sus habilidades. Sin embargo, considera que es necesario mejorar el aspecto salarial, las oportunidades de crecimiento, y poder estar ocupado durante toda su jornada.



Edad: 37 años

Nacionalidad: Japonesa

Nivel de Estudios: Maestría

Ocupación: Profesor

“Me gusta la oportunidad de trabajar en un ambiente multicultural”

Dai es un hombre japonés de 37 años con maestría que trabaja más de 40 horas a la semana como profesor en la Universidad de Chiba.

Lo que más le gusta de su trabajo: la oportunidad de realizar su trabajo a su manera, de hacer cosas que no vayan en contra de su conciencia y la oportunidad de aprovechar sus habilidades.

Lo que no le gusta: las oportunidades de crecimiento, el pago y poder realizar actividades que los mantengan activos todo el tiempo.

Figura 3, propia elaboración

5. CONCLUSIONES

La Satisfacción Laboral es una actitud esencial del empleado, se compone de los siguientes factores: el salario, la promoción, los compañeros, los supervisores y el trabajo en sí. El nivel de satisfacción laboral experimentado por el empleado está determinado por el reto laboral que plantea el puesto, la claridad del trabajo, la supervisión y los incentivos, todos estos son factores organizacionales en las universidades. Los años de carrera profesional y las expectativas laborales de la persona son determinantes individuales importantes de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral se relaciona sistemáticamente con la productividad de la organización y las necesidades de los empleados. Se relaciona con la rotación, el ausentismo, la salud física y emocional, el desempeño y la percepción de la justicia de los sistemas de compensación.

Esta investigación condujo a la construcción de un cuestionario que permite releva de manera válida y confiable el nivel de satisfacción (tanto global como por atributos) de los docentes de una institución universitaria. Adicionalmente, se indagó en la satisfacción laboral de una muestra representativa de docentes, identificándose las facetas en las cuales se registran mayores y menores puntajes promedio. Finalmente, se utilizaron técnicas estadísticas sofisticadas de análisis multivariante en la construcción de modelos que permiten explicar de manera robusta la incidencia de un set de variables sociodemográficas y relativas a las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral. De aquellas, surgió que la edad del docente y la jerarquía del cargo ocupado parecieran ser los predictores con mayor poder explicativo.

Se reitera la necesidad de instrumentar en las Universidades mediciones sistemáticas y anónimas de satisfacción laboral que provean a la Conducción de información útil para la toma de decisiones que involucran el desarrollo de sus participantes. Lo anterior resulta esencial en cualquier organización donde sus empleados constituyen su principal activo estratégico, como es el caso de la Universidad.

Otra de las conclusiones obtenidas se da en relación al primer objetivo específico del presente investigación, y es que el docente agente se encuentra altamente permeado por un sentido

de responsabilidad hacia sí mismo y su proyecto de vida, como lo es el ejercicio de la docencia, en el cual se han dejado como segundo plano factores extrínsecos de la satisfacción laboral poco favorables en algunos casos como la carga laboral y una valoración negativa de la percepción sobre la remuneración salarial. En otras palabras, los factores intrínsecos de la satisfacción laboral como la responsabilidad, el reconocimiento y la realización personal predominan sobre aquellos factores extrínsecos como la carga laboral y la remuneración salarial, que pueden generar insatisfacción más no son trascendentales para sentir que sus expectativas han sido cumplidas, entre estas el poder sentir que pueden dar paso al proceso de agencia que hace parte de su identidad, la cual se relaciona así mismo con la noción de vocación que implica una realización personal. Una vez desarrollado el análisis se concluyó en base a las hipótesis iniciales del estudio. Finalmente, retener «los buenos empleados» servirá para que la empresa no pierda su mejor capital humano y motivar a los empleados; la retribución puede contribuir a la motivación del individuo al vincular las recompensas al rendimiento (Editorial Vértice, 2008, p. 6).

5.1 Hipótesis principal

“La calificación de las variables que impactan en la satisfacción laboral es distinta de acuerdo con la Universidad en la que labora”

Verdadero, en base al ranking de calificaciones de las variables de cada universidad, determinamos que, en las tres universidades, las variables mejor calificadas son distintas. Mientras que en la UDEM la variable número uno es “Oportunidad de mantenerme ocupado todo el tiempo”, en la IEÜ es “Oportunidad de hacer cosas para otras personas” y en Chiba U es “Oportunidad de probar mis propios métodos para realizar el trabajo”.

De igual forma, la variable peor calificada, es distinta en las tres Universidades, en la UDEM es “Mi salario y la cantidad de trabajo que realizo”, en la IEÜ es “La manera en que se cumplen las políticas de la organización” y en la Chiba U “Oportunidad de crecimiento laboral”.

Finalmente, esta distinta configuración de las variables determinó una calificación general para cada universidad, si bien, en los tres casos se ve una calificación Satisfactoria, los encuestados de la UDEM colocaron

calificaciones más altas que los de Chiba U y la IEÜ, siendo su mayor puntaje un 4.5, 4.2 y 3.9 respectivamente. En el caso de las variables con menor calificación, los encuestados de la IEÜ fueron más críticos al calificar que los de la Chiba U y UDEM, con una calificación menor de 2.9, 3.0 y 3.7 respectivamente. Además de lo anterior, de las respuestas cualitativas, percibimos que los encuestados de İzmir fueron mucho más entusiastas al mencionar las cosas positivas que encontraban en su trabajo, mientras que los de la UDEM y Chiba U fueron mucho más críticos en las áreas de oportunidad que encontraban. Creemos en la percepción de los encuestados de UDEM y Chiba U las necesidades básicas de los empleados (salario, desarrollo y condiciones laborales) no están cubiertas; a diferencia de la Universidad de Economía de İzmir donde sus profesores buscan desarrollar el nivel que ya adquirieron y por lo mismo sus respuestas van enfocadas a la mejora continua. 5.2

5.2 Hipótesis secundarias

“La satisfacción laboral aumenta conforme se incrementa la edad del individuo”

Verdadero, la edad promedio de los colaboradores de UDEM es la mayor de las tres Universidades con 42 años y es la que presenta mejores calificaciones con un 4.2, en comparación con IEÜ cuya edad promedio es de 41 años y de Chiba U de 37 años, ambas con calificación general de 3.7.

Sin embargo, al hacer el análisis por rango de edades, encontramos que el promedio de calificación más alto se encuentra en los más jóvenes, es decir en el rango de 20 a 30 años, en las tres universidades. Por lo que bajo esta perspectiva la hipótesis es falsa.

“Conforme se incrementa el grado de estudios del individuo, su satisfacción laboral es mayor”

Falso, el mayor porcentaje de Doctorados se encuentra en Izmir con un 60% y no son la Universidad con la mayor calificación, pues cuentan con un puntaje general de 3.7. La UDEM tiene 4.2, y su porcentaje de doctorado es del 50% de los encuestados, mientras que en Chiba U la calificación es de 3.7 (considerando la calificación obtenida de pregunta única) y la mayoría de sus encuestados, un 74%, tiene un grado máximo de estudios de Maestría. Por lo que

determinamos que esta variable independiente no influye en el resultado.

Por el contrario, al realizar el análisis del promedio de calificación por nivel de estudios de cada universidad, nos damos cuenta de que, si comparamos los niveles de maestría y doctorado presentes en las tres universidades, quienes tienen doctorado, presentan una mayor calificación que aquellos que cuentan con maestría. Aunque en el caso de IEÜ el nivel de SL para quienes han estudiado licenciatura como grado máximo es mayor a los de maestría y doctorado, consideramos que al ser únicamente una persona la que arroja ese dato no es totalmente relevante, y partiendo de lo anterior, determinaríamos la hipótesis como verdadera.

“A mayor número de horas de trabajo la satisfacción laboral disminuye”

Falso, en Chiba U la proporción de los que trabajan 40 horas o más es la menor de las tres Universidades con un 61% mientras que en la UDEM e IEÜ es un 68%; sin embargo, Chiba U es la de menor calificación general con 3.7 y aunque la UDEM e IEÜ cuentan con la misma proporción de en su grupo mayoritario, sus calificaciones generales son distintas. Por lo que determinamos que esta variable independiente no influye en el resultado. Complementando lo anterior, analizando los rangos de horas de trabajo de cada universidad, nos dimos cuenta de que el rango de 41 a 50 horas por semana es el que tiene la más alta calificación de satisfacción laboral, por lo que inferimos que esta sería el rango ideal de horas por semana.

6. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

Con base en los comentarios entregados por los encuestados se determinaron las siguientes recomendaciones y propuestas para cada universidad.

6.1 Universidad de Monterrey

Cuando los encuestados hablaron del tema de infraestructura, lo que más se mencionó fue mejorar la calidad y tecnología que hay en los salones en los que imparten clase, aumentar las áreas verdes, y las opciones de alimentación al interior del campus. Sumado a esto, hubo un fuerte hincapié relacionado a las oficinas de maestros, al considerarlas viejas e insuficientes, con falta de espacio individual.

Al mencionar el tema de salarios y compensaciones, se menciona que debería haber un programa de incentivos o reconocimientos hacia la lealtad de los empleados, además de mejorar el nivel de salario con base en el nivel de estudios.

En aspectos misceláneos, se hizo mención hacia el interés en horario flexible permitiendo realizar trabajo desde casa, promover programas de capacitación y desarrollo para profesores buscando que la calidad de su docencia aumente, y un mayor alcance con los programas que se tienen de guardería, campamento de verano y cursos para los hijos.

Al hablar de profesores investigadores, hacen mención especial a la reducción de carga administrativa, o bien, contar con mayor personal de apoyo para dichos trámites.

Tomando en cuenta lo anterior, nuestra propuesta para la UDEM para el incremento de la satisfacción laboral iría sobre dos líneas: la primera, enfocada al aumento de una infraestructura adecuada, suficiente y equipada para las necesidades específicas de los maestros, y la segunda enfocada al salario, buscando recompensar la lealtad de los colaboradores y reconociendo el alto nivel de preparación que se requiere para impartir clases en la universidad. **6.2**

Universidad de Economía de İzmir

Al hablar de temas de infraestructura, los profesores encuestados mencionaron que les gustaría contar con un gimnasio al cual pudieran acudir como parte de sus beneficios de carácter personal. En cuestión profesional, mencionan que los laboratorios son insuficientes, por lo que se busca ampliar el espacio y/o número de los mismos, además de destinar más fondos para el área de investigación.

Sobre los salarios y compensaciones, los profesores se perciben molestos con la disparidad que existe en este rubro, por lo que parte de lo que piden es una mayor transparencia en el esquema de pago y un esquema de igualdad (“equal work, equal pay”).

En temas misceláneos, buscan contar con un esquema de horario flexible, mayor libertad para tomar decisiones, y reducir la complejidad de algunos procesos internos, además de poder dedicarse de tiempo completo a la investigación. Sobre esto último, comentan que quisieran contar con un mayor apoyo para la investigación de carácter académico. Tomando en cuenta lo anterior, nuestra propuesta para incrementar la satisfacción laboral al interior de la universidad iría sobre dos líneas: la primera sería la inversión en la creación y desarrollo de laboratorios especializados dentro de la universidad, y la segunda enfocada a promover la igualdad salarial en términos de preparación y responsabilidades.

6.3 Universidad de Chiba

Al encuestar a los profesores de la Universidad de Chiba, el tema salarial se menciona al buscar un mejor salario con base en la experiencia y preparación de la persona. Sumado a esto, les gustaría un programa de incentivos y reconocimientos que promuevan la lealtad y permanencia en la institución.

En temas misceláneos, los colaboradores de Chiba hablan de la necesidad de definir un plan de carrera para quienes laboran al interior de la universidad, respaldado por planes de capacitación y desarrollo, además de ser considerados en los procesos de toma de decisiones.

Un tema relevante y que se menciona en gran medida es la cuestión de equidad. Por un lado, mencionan que es necesario abrir las oportunidades de liderazgo para mujeres y foráneos, y por otro, que la carga de trabajo no es equitativa, aunque contractualmente hablando se establezca que lo es. Con lo anterior, nuestra propuesta para la Universidad de Chiba iría, de igual manera, sobre dos líneas: la primera iría hacia esfuerzos reales para la equidad tanto en oportunidades de liderazgo como en salario, y la segunda enfocada al reconocimiento de la lealtad de los empleados.

REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. USAT.
- Bellou, V. (2010). *Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age*, Career Development International, Vol. 15 Issue: 1, pp.4-19, <https://doi.org/10.1108/13620431011020862>
- Blau, G. (1999). *Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction*. Human Relations, Vol. 52 No. 8, pp. 1099-113.
- Card, D., Mas, A., Moretti, E. & Saez, E. (2012). *Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction*. The American Economic Review 102.6 (2012): 2981-3003.
- Chang, S. & Lee, M. (2007). *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction*. The Learning Organization, Vol. 14 Issue: 2, pp.155-185, <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Chiba University (2017). Chiba University 2016-2017. Recuperado de <http://www.chiba-u.ac.jp/e/about/cuoutline2016.pdf>
- Chiba University (2017a). About Chiba U - Chiba University Facts. Recuperado de <http://www.chiba-u.ac.jp/e/about/fact/index.html>
- Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2007). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill.
- Danica, B. (2016). *Relationship between job satisfaction and organizational performance*, Economic Research - Ekonomska Istraživanja, 29:1, 118-130, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Daulatram B. Lund, (2003) "Organizational culture and job satisfaction", Journal of Business & Industrial
- Duda, R. (2016). Job satisfaction research. Recuperado de <https://80000hours.org/articles/job-satisfaction-research/>
- Eslami, J., Gharakhani, D (2012). *Organizational Commitment and Job Satisfaction*. Recuperado de http://www.ejournalofscience.org/archive/vol2no2/vol2no2_12.pdf
- Freeman, R. (1977). *Job Satisfaction as an Economic Variable*. American Economic Review, Vol. 68 Issue 2, pp. 135-141, <https://doi:10.3386/w0225>
- İzmir Ekonomi Üniversitesi (2017). *General information*. Recuperado de <http://www.ieu.edu.tr/en/genel-bilgiler>
- İzmir Ekonomi Üniversitesi (2017a). *Mission*. Recuperado de <http://www.ieu.edu.tr/en/misyon-ve-vizyon>
- Judge, T. A., Locke, E. A. y Durham, C. C. (1997). *The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach*. Research in Organizational Behavior, 19(1), 151- 188.
- Likert, R. (1932). *A technique for measurement of attitudes*. Archives of Psychology, 140, 5-55.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). *A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 70(2), 280-289, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.280>
- Marketing, Vol. 18 Issue: 3, pp.219-236, <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>
- Scarpello, V. & Campbell, J.P. (1983). *Job satisfaction: Are all the parts there?* Personnel Psychology, Vol. 36, pp. 577-600.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). *Overall job satisfaction: How good are single-item measures?* Journal of Applied Psychology, 82(2), 247-252. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>