

**Actitudes y Satisfacción hacia el trabajo de los profesores de la  
Facultad de Administración de Empresas del  
Recinto de Río Piedras de la  
Universidad de Puerto Rico**

**Dra. Elena Martínez Ibarra  
Catedrática**

**Departamento de Gerencia  
Facultad de Administración de Empresas  
Universidad de Puerto Rico  
(787) 764-0000 Extensión 3951, 3283  
(787) 364-3356 (celular)  
[ResearchEn@prtc.net](mailto:ResearchEn@prtc.net)**

## **Resumen**

Este trabajo es una investigación aplicada de la Psicología Industrial Organizacional. Estudia en su escenario de trabajo, las actitudes y la satisfacción hacia el trabajo de los profesores de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico.

Ante el aparente descontento y las quejas de los profesores de la Facultad se realizó el estudio, que pretendía demostrar que existen diferencias en las actitudes de ellos hacia su trabajo. Esto es relevante ya que las actitudes son determinantes sobre la conducta; y las actitudes de los profesores en el trabajo podrían, por lo tanto, estar relacionadas con la apatía y el descontento observado en ese personal docente.

En la primera etapa de la investigación se obtuvo información secundaria relacionada a la psicología industrial organizacional, actitudes y satisfacción en el trabajo, actitudes y satisfacción hacia el trabajo de profesores universitarios y otros temas relacionados. El propósito principal fue validar el posible descontento y las quejas que se observaban de manera informal en la Facultad, y que dieron origen a esta investigación.

La segunda etapa consistió de una investigación de acción, que es uno de los métodos recomendados por los teóricos de la disciplina. Como método de recopilar los datos se hizo una encuesta de actitudes, usando la escala Likert. En esta escala los encuestados tenían que indicar su grado de acuerdo o desacuerdo ante una serie de declaraciones hacia un objeto dado.

Las actitudes de los profesores estudiados fueron favorables en términos generales. Estos resultados van de acuerdo con la literatura revisada que indica que los profesores universitarios tienden a estar satisfechos con el trabajo que realizan.

Las actitudes, sin embargo, no son positivas en todos los aspectos medidos ya que los profesores mostraron grados de insatisfacción con la forma en que la administración toma las decisiones, el ambiente organizacional de la facultad, el salario y las oportunidades de ascenso.

El análisis de las recomendaciones de los profesores para que mejore el ambiente organizacional en la Facultad de Administración de Empresas, arroja información muy valiosa, que valida los datos recopilados en la escala de actitudes. El área de mayor descontento observada en los profesores son las relacionadas a la toma de decisiones de la administración. El descontento podría estar relacionado por lo establecido por algunos teóricos: los profesores especialistas en sus áreas les gusta ser partícipes en la toma de decisiones en las áreas de especialidad, en los currículos, y en otros asuntos; y que las instituciones universitarias los están marginando. Ese poder del que antes participaban los académicos ahora está en manos extrañas, o sea en manos de los administradores, la empresa privada, e incluso el gobierno.

Por último, estas actitudes desfavorables pueden estar relacionadas a cambios que están ocurriendo en la forma en que las universidades están administrándose. Ahora la antigua autonomía de las universidades se considera un obstáculo para establecer acuerdos de intercambio y colaboración con los sectores externos que proveen fondos para la institución.

### **Summary**

This is an applied research from the Industrial and Organizational Psychology. It addresses the attitudes of the members of the Business Administration faculty at the University of Puerto Rico toward their job and their satisfaction in the workplace.

This research was conducted because of the complaints and apparent dissatisfaction of the above mentioned faculty. It aimed to demonstrate the existence of different attitudes to their

job. Since attitudes determine behavior, and since faculty attitude in the work place could, for this reason, be related to apathy and discontent, this research proves its relevance.

The first part of the investigation consisted of secondary information related to Industrial and Organizational Psychology, attitudes and satisfaction in the workplace, attitudes satisfaction of university professors and the like. Its main goal was to validate the apparent dissatisfaction and complaints informally observed in the faculty which originated this investigation.

The second part of this research consisted of an Action Research, which is one of the methods recommended by theorists of this discipline. As a means to collect data, an attitude survey was made by the Likert Scale.

In this scale, interviewed faculty members showed their degree of agreement or disagreement when presented a given topic.

In general, the attitudes shown by the faculty members was favorable. These results are consonant with the revised literature which states that college professors tend to be satisfied with their jobs.

However, attitudes shown are not positive in all aspects since faculty members showed some degree of dissatisfaction with the University of Puerto Rico governance decision making, the faculty organizational environment, and the promotion scale.

The analysis of the faculty member's recommendations unveils valuable information which validates the collected data of the attitude scale. The Decision making process of the University governance proved to be the area of more dissatisfaction. The behavior observed could be related to what some theorists state when they say that specialists like to take part in the decision making process, the development of syllabuses and the like, matters in which they feel

discriminated. That power faculty members used to conform, seems to belong in others hands now, that is, those of administrators, private sector or even the government.

Finally, these unfavorable attitudes could be related to changes taking place in the way universities are being managed. Nowadays the traditional autonomy of the universities is considered an obstacle to establish exchange agreements and collaboration with foreign sectors which provides funds for the institution.

### **Introducción**

Al analizar el mundo contemporáneo, se puede notar la acelerada proliferación de organizaciones de trabajo dentro de un contexto que nos brinda una enorme variedad de profesionales. Los últimos años han venido acompañados por estudios en búsqueda de estructuras, sistemas y mecanismos orientados a garantizar el mejor funcionamiento de las organizaciones (Toro, 2002). Esto se hace mediante el uso de estrategias que permitan lograr la colaboración de los sujetos hacia el alcance de fines colectivos.

Dentro de esta perspectiva han surgido un sinnúmero de disciplinas altamente interrelacionadas, como la psicología industrial organizacional, la psicología social del trabajo, el comportamiento organizacional y la gerencia de los recursos humanos. Todas estas disciplinas persiguen una mejor comprensión de la problemática organizacional enfatizando el aspecto humano y la necesidad de considerar la integración de éste con los elementos técnicos y mecánicos de la producción (Toro, 2002). En efecto, se siguen haciendo esfuerzos con el fin de producir conocimientos que permitan a las organizaciones lograr mayores grados de eficacia y productividad. Para esto se destacan los factores psicosociales de los sujetos, las relaciones que se establecen entre sus pares y la integración de éstos a los factores técnicos y mecánicos. El énfasis en los sujetos implica una inquietud hacia el mejoramiento en la calidad de vida laboral

de los trabajadores y consecuentemente en el desarrollo social de las comunidades dentro de las cuales operan las organizaciones (Toro, 2002).

La psicología Industrial organizacional es, dentro de esas disciplinas mencionadas, un campo tanto de investigación científica como de práctica profesional que ayuda, además, al bienestar de las personas por diferentes factores: el entendimiento de las conducta de los individuos y las organizaciones en el lugar de trabajo; las ayudas significativas al bolsillo de las personas, y al enriqueciendo del trabajo; y la ayuda a las organizaciones en la administración efectiva de sus recursos humanos (Kline, 1996). Muchinsky (2005), que es uno de los teóricos más respetados en el área de psicología industrial organizacional, dice que la misma tiene una definición más limitada que la psicología como un todo. Cita a Guion (1965) al definir a la Psicología Industrial Organizacional como “el estudio científico de las relaciones entre el hombre y el mundo del trabajo: el estudio del ajuste que hace la persona en los lugares que va, con la gente que se reúne, y las cosas que ellos hacen en el proceso de vivir”.

La psicología Industrial Organizacional se enfrenta en la actualidad a una tarea muy difícil, que consiste en aumentar la armonía o adaptación entre la fuerza laboral y el lugar de trabajo, en una época en que la composición de ambos está cambiando rápidamente. La fuerza de trabajo actual, es diferente a la de otras épocas de la historia. Más personas están buscando trabajo, y las mismas tienen un nivel superior de educación. Hay más mujeres que nunca buscando trabajo a tiempo completo; hay más trabajo en la industria del servicio, los trabajos requieren conocimientos en el manejo de las computadoras, hay un gran número de personas trabajando a tiempo parcial. Los cambios económicos, por otro lado, han forzado a despidos en masa, lo que lleva en ocasiones a las personas a tener que aprender nuevas destrezas. Los cambios sociales también están afectando el empleo en términos generales ya que llevan nuevos

problemas al lugar de trabajo, como por ejemplo, los relacionados al consumo de drogas (Muchinsky, 2005).

En el caso de Puerto Rico la estructura ocupacional e industrial del empleo ha sido transformada gradualmente por factores económicos, políticos, sociales, familiares, culturales, migratorios, movilidad laboral, falta de planificación de los recursos humanos, entre otros (Rivera Aponte y otros, 2007). En el país las modificaciones generadas en la economía local a partir de la década de 1960 propiciaron cambios sociales significativos que vinieron a alterar la vida de nuestra población (Junta de Planificación, 1982). En el comienzo del siglo XXI, por ejemplo, ya las nuevas corrientes de pensamiento ubican a la mujer en una posición de franca igualdad con el hombre respecto al disfrute de accesos, derechos, equidades, oportunidades y justicias sociales. Las corrientes feministas han generado conciencia en la lucha por la equidad, el acceso y la participación del género femenino en la fuerza laboral puertorriqueña.

Una de las áreas específicas de interés, relacionadas al comportamiento organizacional, a la gerencia de recursos humanos, a la psicología industrial organizacional y al comportamiento humano en general dentro de la organización, es lo que se conoce como ambiente organizacional, que es el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización.

El ambiente organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados (Chiavenato, 2000). Cuando estos tienen una gran motivación es más fácil establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración y otras. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional, tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad etc.; estas características son más visibles en situaciones en que los empleados enfrentan abiertamente a la empresa, como cuando

hacen huelgas (Chiavenato, 2000). Dicho de otra manera, el ambiente organizacional influye en el grado de motivación de las personas y es influenciado por el mismo; o sea, ocurre una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de los sujetos y el ambiente organizacional como un todo (Chiavenato, 2000).

El estudio realizado entre profesores universitarios es un estudio aplicado de la psicología industrial organizacional ya que se estudiaron, en un escenario específico, los conceptos básicos y algunas teorías de ambiente organizacional relacionadas a actitudes y satisfacción en el trabajo, así como la teoría tras esos conceptos que establece que para estudiar el ambiente organizacional es necesario hacer un diagnóstico y, que para hacer un buen diagnóstico, es necesario a su vez obtener información sobre las actitudes de los empleados de la organización que será intervenida. En este trabajo, que es una Investigación de acción, se utilizó uno de los métodos de estudio más recomendados por los teóricos de la disciplina, o sea una encuesta de actitudes. Este método permitió conocer, en gran parte, la satisfacción hacia el trabajo de los profesores universitarios.

El escenario del estudio fue la Facultad de Administración de Empresas (FAE) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Esta Facultad es la que gradúa al mayor número de contadores y profesionales en otras áreas dentro de la Administración de Empresas. Sus egresados ocupan posiciones gerenciales de alto poder decisional en el país como directores de mercadeo y gerentes de organizaciones de gran prestigio, así como en instituciones de servicios de servicio público como el Banco de Desarrollo Económico, etc. (Fernández, 2006).

Los profesores de la Facultad de Administración de Empresas, por otro lado, gozan de prestigio y son contactados continuamente por la empresa privada donde los salarios recibidos, o los ingresos generados por servicios de consultoría multiplican los sueldos actuales que ofrece la Universidad de Puerto Rico (Fernández, 2006). También reciben reconocimientos por parte de



la administración de la Universidad de Puerto Rico, y de otras instituciones, por su grado de colaboración en la solución de problemas sociales. Algunos eventos o actividades en las que se han destacado los profesores son: la revitalización de Río Piedras, competencias de estudiantes en convenciones internacionales, participación en concursos, colaboración de desarrollo de nuevos programas, entre otros. También son utilizados como asesores en diversas organizaciones educativas y empresariales, como recursos en actividades y como colaboradores en los diferentes medios de comunicación (Fernández, 2006, Pérez, 2006).

Se puede decir, por lo tanto, que el trabajo realizado por los profesores de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, es uno que conlleva estatus y reconocimiento por parte de la sociedad. Esta observación nos lleva de primera instancia a estar de acuerdo con un consultor en Recursos Humanos, el Sr. José Enebral Fernández, que en su artículo sobre satisfacción y disfrute en el trabajo indica que hay algunos trabajos donde queda espacio para disfrutar, si uno se lo propone (2007). En este grupo de ocupaciones que incluye a médicos, guías turísticos, arquitectos, cocineros de restaurantes, periodistas, mecánicos, técnicos de laboratorio, investigadores, cirujanos, profesionales de la publicidad, etc., también incluye a los docentes. Indica Enebral que estos trabajos, en mayor o menor medida, facilitan la autorrealización y también una cierta autotelia; es decir, permiten que la atención se detenga en el propio desarrollo, más allá de los resultados y pueden, por lo tanto, resultar intrínsecamente gratificantes. Es posible, entonces, que las características del trabajo en sí, junto al status que tiene el profesor universitario, estén relacionadas al grado de satisfacción de este grupo trabajador; de hecho, varios estudios realizados entre profesores de diferentes universidades demuestran que la satisfacción en el trabajo de los profesores universitarios es mayor que la de otros trabajadores (Wasley, 2007).

Algunos administradores y profesores de la FAE, sin embargo, indican que perciben un descontento entre los diferentes profesores que componen la Facultad encargada de preparar a los futuros profesionales. Las actas de las reuniones de facultad, y de los distintos departamentos presentan quejas hacia las condiciones del empleo, los sueldos excesivamente bajos, la necesidad que tienen los profesores de buscar trabajo extra fuera del salón de clases, la ausencia a las reuniones de la facultad, la poca participación en comités y actividades de la facultad, la dejadez que impide que los profesores investiguen debido a malas condiciones de trabajo, etc.(Perez, 2006). Esta problemática se recoge aún en los documentos oficiales de la Oficina del Decano de Administración de Empresas, como por ejemplo en un informe que hizo la Decana Leticia Fernández en diciembre del 2006 (Fernández, 2006).

Uno de los elementos que pueden estar afectando el sentir de los profesores, y esa posible situación anómica dentro de la facultad, es el hecho de que se está pasando por un proceso de reconceptuación que ha sido impuesto por la alta administración de la Universidad de Puerto Rico. La facultad también sufre de muchas presiones administrativas porque en este momento se encuentra en una lucha por lograr su acreditación. Estas presiones se observan en las exigencias cada vez más fuertes que se le hacen a la facultad en el área de investigación y publicación de trabajo y en la participación de comités y proyectos especiales.

Parte de las quejas también pueden radicar en el hecho de que los profesores de la Facultad, a pesar de lo señalado, y de ser una Facultad profesional, reciben salarios diferentes a los que reciben los que practican la profesión. Tampoco son similares a los de profesores de otras facultades profesionales como la Facultad de Derecho, la de Ciencias Médicas y la de Arquitectura, que reciben los salarios más altos del sistema. Esta disparidad en salarios también se aprecia en algunos de los Colegios regionales del Sistema de La Universidad de Puerto Rico

donde los profesores de las facultades clasificadas como profesionales reciben salarios mejores. El programa de Ingeniería del Colegio de Bayamón es un ejemplo de esto, así como el programa completo del Colegio de Carolina. En diferentes reuniones, tanto oficiales como informales, y en diferentes comités de la Facultad se escucha con frecuencia que algunos profesores descontentos con sus sueldos adecuados, tipos de nombramientos o condiciones en el empleo, deciden marcharse a otras organizaciones, incluyendo otras instituciones universitarias (Fernández, 2006). Este comportamiento también se observa en otras universidades y colegios (Aronowitz, 1994).

Esta situación de malestar dentro de la Facultad de Administración de Empresas, que podría ser explicada desde diferentes análisis teóricos llevan a la investigadora a hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué podrá estar pasando en la Facultad de Administración de Empresas, que aparentemente está ocasionando un malestar en su personal docente? ¿Existe realmente una problemática? ¿Estarán insatisfechos los profesores con su trabajo? ¿Cuáles serán las actitudes de estos empleados hacia su trabajo? ¿Tendrán actitudes positivas o negativas hacia el mismo? ¿Estarán esas actitudes relacionadas a algunas variables como género, años de servicio, tipo de nombramiento y departamento para el que trabajan?. Ante estas preguntas es que se ve la importancia que puede tener la investigación de acción (“Action Research”). Este tipo de investigación permite hacer un diagnóstico y tener, lo que Argyris llama, un mapa de la problemática en la FAE.

### **Propósito y objetivos del estudio**

- Conocer las actitudes de los profesores de La Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, hacia el trabajo y determinar si existen diferencias significativas en esas actitudes.

- Algunos de los ítems específicos sobre las actitudes hacia el trabajo que se midieron en este trabajo son: remuneración económica (salario), oportunidades de ascenso, lo interesante del trabajo realizado, el grado de independencia en el trabajo, la relación del trabajo con la posibilidad de ayudar a las personas y la utilidad del trabajo a la sociedad.
- El estudio pretendía demostrar que existen diferencias en las actitudes de los profesores hacia su trabajo. Esto es relevante ya que las actitudes son determinantes sobre la conducta, ya que están ligadas a la percepción, a la personalidad y a la motivación (Gibón, Ivancevich y Donnely, 1997). Según estos autores, una actitud es un sentimiento o estado mental positivo o negativo de buena disposición, conseguido y organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de la persona a los demás, a los objetos y a las situaciones. Las actitudes en el trabajo de los profesores podría, por lo tanto, estar relacionadas directamente con la apatía y el descontento observado en ese personal docente.

### **Revisión de literatura**

#### **Clima organizacional y satisfacción en el trabajo**

James y James (1989), citados por Chiavenato, consideran varias dimensiones cuando tratan de explicar lo que es ambiente organizacional. Para ellos el ambiente organizacional se constituye como un contexto regulador y facilitador de realidades psicológicas tales como la motivación individual, la satisfacción, y el compromiso de los sujetos con sus trabajos. (Álvarez, Zancudo, Rivas, 1992). Establecen que en la dimensión individual se desprende el concepto de motivación, y en la dimensión organizacional se desprende el concepto de ambiente

organizacional, siendo este un aspecto fundamental en el cual ocurren las relaciones entre los sujetos y las organizaciones (Chiavenato, 2000).

En efecto, se nota que las personas se encuentran en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones a fin de satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio individual. Esta adaptación va más allá de una adaptación fisiológica y de seguridad, ya que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales y personales, así como las de autoestima y auto realización. Sin embargo, se considera que el logro de las necesidades superiores depende de las oportunidades de interacción con las otras personas, en especial con las que ocupan posiciones de autoridad. Semejante a otros rasgos de personalidad, la adaptación varía de acuerdo con la particularidad de cada sujeto así como del contexto socio temporal en que se encuentra. Además, la adaptación puede variar en grados los cuales van desde una adaptación excelente hasta una adaptación mínima. Es fundamental considerar que una adaptación excelente corresponde a una buena salud mental (Chiavenato 2000)

### **El estudio de actitudes y de satisfacción en el trabajo**

Las actitudes son predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos. Las actitudes son normalmente consideradas como productos de la socialización y son, por tanto, como algo modificable. Debido a que el comportamiento de una persona hacia los demás corresponde a menudo con sus actitudes hacia ellos, la investigación sobre las actitudes, cómo se organizan en la mente y cómo se modifican ha sido considerada de gran importancia tanto teórica como práctica.

Las actitudes, según Gibson, Ivancevich y Donnely (1997) son determinantes en la conducta, ya que están ligadas a la percepción, la personalidad y la motivación. Una actitud es un sentimiento o estado mental positivo o negativo de una disposición, conseguido y organizado por

la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de la persona hacia los demás, los objetos y las situaciones. Según estos autores, las actitudes se aprenden y también definen nuestra predisposición hacia determinados aspectos del mundo. Por otro lado, nos proporcionan las bases emocionales de nuestras relaciones interpersonales y de identificación con los demás. Por último, se organizan muy próximos al núcleo de la personalidad. Algunas actitudes son persistentes y duraderas, otras, sin embargo, como es el caso de las variables psicológicas, están sujetas a ciertos cambios.

Gibson, Ivancevich y Donnely (1997) tratan de aplicar los conceptos relacionados a las actitudes al mundo empresarial al indicar que la teoría de los componentes afectivos, cognoscitivos y de la conducta como determinantes de las actitudes y del cambio de actitud tienen gran importancia para los directores de empresas. Los superiores han de ser capaces de demostrar que los aspectos positivos de contribución a la organización pesan más que los negativos, desarrollando en sus empleados actitudes generales favorables hacia la organización y hacia el trabajo dentro de la misma.

Saari y Judge (2004) en su trabajo “Employee Attitudes and Job Satisfaction” establecen que los empleados tienen actitudes o puntos de vista sobre muchos aspectos en su trabajo, sus carreras y su organización. Sin embargo, desde la perspectiva de la investigación y de la práctica, la actitud del empleado más enfocada es la satisfacción en el trabajo. Según estos autores la definición de satisfacción en el trabajo más usada por los investigadores es la que estableció Locke en el 1976 que indica que “la satisfacción en el trabajo es un estado emocional placentero o positivo que resulta del valor que uno le da a su trabajo a experiencias de trabajo. En esta definición Locke, por lo tanto, le da importancia a tanto a los afectos y sentimientos, como a la cognición o pensamiento

Frederick Herzberg y sus colegas (1957 y 1959) desarrollaron una de las teorías de satisfacción en el trabajo más reconocidas, predominantes y de gran influencia. La teoría promovía la existencia de factores identificados como motivadores, que hacían aumentar la satisfacción en el trabajo; mientras que otros factores llamados de higiene reducían la satisfacción o causaban desmotivación. Aunque la teoría de Herzberg fue desarrollada hace cerca de 50 años sigue vigente hoy en día. Su investigación del 1959 identificó 14 factores de primer nivel que estaban relacionados con la satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Estos factores son: Logros, reconocimiento, el trabajo realizado en si mismo, responsabilidad, posibilidad de ascenso, posibilidad de crecimiento, status del salario, calidad de las relaciones interpersonales con los superiores, calidad de relaciones interpersonales con los pares, supervisión técnica, conformidad con las políticas y la administración de la organización, condiciones placenteras en el lugar de trabajo, factores externos de la vida personal y seguridad en el trabajo (Herzberg, 1959). Los últimos trabajos de Herzberg, sin embargo, encontraron que solo cinco de esos factores eran los que ejercían influencia en a satisfacción en el trabajo. Estos son: logros, reconocimiento, el trabajo en si, responsabilidad, posibilidad de ascensos y salario, aunque este ultimo en un nivel menor que los anteriores (Serra, 2000).

Un estudio reciente, realizado por la compañía de reclutamiento Kelly Services y Kelly Global Workforce midió la satisfacción de los empleados hacia su empresa y jefes directos. El sondeo se realizó en 28 países, incluyendo Puerto Rico y se estudiaron 70,000 personas (Rodríguez, 2006). En Puerto Rico el estudio consideró una muestra de 358 personas, de las cuales un 63% indicó que estaba contento o muy contento con su puesto actual. La gran mayoría de los participantes estuvo de acuerdo en que los jefes son más efectivos delegando y más débiles a la hora de comunicar. El análisis se observa que la mayoría de los puertorriqueños

“están contentos” con su trabajo y sus jefes. Los puertorriqueños más contentos son los del área de educación con un 77 %, Ciencias y Farmacéuticas con un 74% e Ingeniería y Servicios a negocios con un 70% de respuesta.

Después de revisar la literatura relacionada a actitudes y satisfacción en el trabajo, y considerando el trabajo en particular de varios especialistas y estudiosos del área, se puede concluir que en una larga historia de estudios en el campo de satisfacción en el trabajo, no se ha encontrado una regla general sobre como las diferentes facetas de la satisfacción en el trabajo forman una satisfacción general (Alas, 2005). Los cambios en el ambiente de trabajo han llevado a cambios en la naturaleza del trabajo, lo cual ha influenciado la forma en que las actitudes en el trabajo han sido estudiadas en las ciencias sociales.; además, el papel del ambiente social no ha sido bien enfatizado en el estudio de esas actitudes.

### **Actitudes y Satisfacción en el trabajo de profesores universitarios**

Las actitudes de los profesores y la satisfacción que sienten hacia la institución donde trabajan son temas muy estudiados en la actualidad, En noviembre de 2007, por ejemplo, Paula Wasley publicó los resultados de su estudio que demostraban que la satisfacción en el trabajo de los profesores universitarios es más alta que la de los demás trabajadores. Para esto estudió una muestra de 300 profesores a tiempo completo, que hubiesen trabajado tres años o más en universidades con programas de bachillerato. En este estudio se demostró que un por ciento mayor de profesores (53%) estaban muy satisfechos con su trabajo; mientras que en otros tipos de trabajo ese por ciento fue de 42%. Un por ciento relativamente grande de la población, sin embargo, señaló que la institución no le provee apoyo suficiente para la investigación.

Por otro lado, en una edición del año 1999, la encuesta de profesores universitarios del Higher Education Research Institute reveló que mientras la mayoría de la facultad de



universidades en Estados Unidos experimenta la satisfacción más alta en el trabajo, esto no ha sido así para todos los profesores (Fields, 2000). La encuesta muestra que los miembros de la facultad que son afro americanos, no solo han experimentado una pérdida sustancial en representación entre el grupo nacional de profesores universitarios, sino que también han mostrado una disminución en el reclutamiento de nueva facultad. La facultad negra, es la única entre los principales grupos raciales que ha mostrado esta reducción. Estos resultados fueron obtenidos de una encuesta realizada entre el 1998 y 1999, en una muestra nacional de 33, 785 profesores, de 378 colegios, universidades y colegios de la comunidad.

Un estudio publicado en el 2004 encuestó a 500 profesores de diferentes disciplinas, en más de 100 colegios con programas de cuatro (4) años y universidades en los Estados Unidos (Terpstra y Honores, 2004). El propósito del estudio era proveer información empírica de satisfacción en el trabajo en general y los niveles de satisfacción por paga, tipo de disciplina, y por región geográfica. Los resultados del estudio demuestran que hay diferencias significativas en los niveles de satisfacción de paga de la facultad como función del tipo de disciplina y de la región geográfica. El nivel general de salario de las universidades significativo al relacionarlo tanto con satisfacción en el trabajo como con satisfacción por la paga en el trabajo. El salario en términos generales, también fue significativo por regiones geográficas.

Otro estudio realizado en el año 2004 exploraba las variables institucionales y personales que podrían predecir la satisfacción en el trabajo de profesores universitarios en relación a la autoridad que tienen para tomar decisiones de contenido y los métodos instruccionales (Kim, Twombly y Wolf-Wendel, 2008). Los estudios realizados previamente, y revisados a esta investigación, sugerían que los miembros de la facultad de los colegios de la comunidad estaban generalmente satisfechos con sus trabajos.

En el año 2007 La Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios realizó un estudio para conocer las percepciones de los docentes de la Universidad de Puerto Rico en torno a las condiciones del trabajo (APU, 2007). La población encuestada cubrió los docentes del Sistema de la UPR donde la APU tiene capítulos. Se repartieron 2,800 cuestionarios y respondieron 178 personas, equivalentes al 8%. Para los investigadores resultó muy relevador el alto grado de insatisfacción de los docentes en los siguientes criterios: salud ocupacional, necesidad de un centro de facultad, condición de los edificios, espacios de confraternización, falta de apoyo institucional en el financiamiento de investigaciones, en fondos para viajes profesionales, en la falta de tiempo y recursos adicionales para la investigación. También resaltó en el estudio la insatisfacción en torno a escasa participación de los docentes en la toma de decisiones en la UPR, la percepción de que la gestión administrativa de las autoridades universitarias no cumplen con las expectativas de los docentes (APU, 2007).

### **Metodología**

En la primera parte del trabajo se hizo una amplia revisión de literatura que giró en diferentes vertientes principales; el clima organizacional, actitudes hacia el trabajo, motivación, satisfacción en el trabajo, la teoría sociológica de Durkheim relacionada al comportamiento social en el trabajo y a la anomia que surge en el mismo, así como la relación entre actitudes y satisfacción en el trabajo. También se hizo un análisis detallado de la teoría de motivación en el trabajo de Frederick Herzberg y sus colegas.

En ese análisis se puede notar a priori que el clima de trabajo de la Facultad de Administración de Empresas no es el más adecuado. Los síntomas que demuestran esa insatisfacción son: falta de participación en reuniones y comités, quejas presentadas en reuniones formales e informales, muchas de ellas recopiladas en documentos oficiales de la

facultad, van de acuerdo con problemas de motivación y síntomas de insatisfacción en el trabajo presentados por algunos teóricos como Chiavenato (2000). Este autor indica que cuando los empleados tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración etc.; y que cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional, tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad etc., características más visibles en situaciones en que los empleados enfrentan abiertamente a la empresa, como en las huelga, etc.

La información obtenida en la primera etapa permitió a la investigadora desarrollar su propio marco teórico, identificar preguntas de investigación que trató de responder en el estudio de campo que se realizó en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico. Esta información también permitió identificar la Investigación de Acción, como la más adecuada a realizarse para conocer más sobre el sentir de los profesores universitarios. También permitió identificar la encuesta de actitudes como el método más adecuado para recopilar la información que nos permitirá hacer el mejor diagnóstico sobre las actitudes de los profesores estudiados, y por ende, del clima organizacional.

En la segunda etapa de la investigación se hizo un estudio de Investigación de Acción (Actio Research). La población bajo estudio fueron los profesores de la Facultad de Administración de Empresas, que estaban activos al momento del estudio y que están clasificados como profesores a tiempo completo. Los 124 profesores que componen esta población tienen diferentes tipos de nombramientos, diferentes años de servicio, diferentes rangos académicos, diferente status de trabajo, etc. La población se redujo a 122 porque una de las profesoras es la investigadora en este proyecto y otra profesora es lectora del mismo.

En este trabajo se hizo un estudio, tanto de carácter aplicado como teórico de la Psicología Industrial Organizacional. El estudio es aplicado porque se estudiaron, en un escenario específico, los conceptos básicos y algunas teorías de clima organizacional relacionados a actitudes y satisfacción en el trabajo, así como la teoría tras esos conceptos que establece que para estudiar el clima organizacional es necesario hacer un diagnóstico y, que para hacer un buen diagnóstico, es necesario a su vez obtener información sobre las actitudes de los empleados de la organización que será intervenida. En este trabajo, que consistió de una Investigación de acción, se utilizó uno de los métodos de estudio recomendados por los teóricos de la disciplina, o sea una encuesta de actitudes, que permitió conocer en gran parte la satisfacción hacia el trabajo de un grupo de profesores universitarios.

El estudio también es académico porque la información obtenida en la primera etapa permitió a la investigadora desarrollar su propio marco teórico sobre la problemática en el escenario a ser estudiado. Con ese marco teórico en mente la investigadora pudo identificar unas preguntas de investigación y desarrollar una escala de medición de actitudes para conocer las actitudes y la satisfacción en el trabajo de los profesores de la facultad bajo estudio. Los resultados de este estudio hacen una aportación a la Disciplina de la Psicología Industrial Organizacional, ya que permiten ampliar los conocimientos y reforzar algunas teorías relacionadas a actitudes y satisfacción de los empleados, y más específicamente de profesores universitarios, hacia su trabajo.

Gran parte de la teoría que sustenta la realización de esta investigación de Acción, que consiste en una investigación planificada, ejecutada y evaluada por el investigador con sus participantes, proviene del Kurt Lewin, investigador y teórico con una gran variedad de intereses, entre los que se encontraban los aspectos psicológicos del trabajo. Esta investigación se hace

con el propósito de aclarar problemas para que después se puedan buscar soluciones al mismo. Lewin creía que las teorías e ideas necesitaban ser investigadas no solo a nivel pequeño en un estudio de laboratorio, sino, además, a gran escala en el mundo real (Katzell y Austin, 1992). La investigación de la acción toma sus guías -sus preguntas, dudas, y problemas- de las percepciones de los profesionales dentro de un contexto local particular y práctico. Esta investigación limita los episodios de la investigación de acuerdo a los límites del contexto en sí mismo; y los prueba a través de intervenciones (Argyris y Schon, 1996).

Después de decidir el tipo de estudio a realizar, fue necesario determinar el método de estudio que se usaría para obtener los datos porque el proceso de establecer un diagnóstico organizacional requiere establecer un método para recopilar, organizar e interpretar información sobre la organización con el propósito de anticipar las vicisitudes de la realidad organizacional. Ante la variedad de métodos que se destacan para la recolección la investigadora decidió hacer una encuesta de actitudes en el escenario natural de trabajo. Los datos de una encuesta son usualmente recopilados por cuestionarios, entrevistas u observación (Muchinsky, 2004).

Algunas de las ventajas de las encuestas son: el método tiene mucho realismo, ya que los datos se recopilan en el ambiente natural donde ocurre la situación estudiada; los resultados de la encuesta puede ofrecer nuevas hipótesis que podrían ser probadas usando otros métodos. Por otro lado, las diferentes técnicas de encuestas pueden ser usadas solas o en combinación.;

El desarrollo del método de esta investigación utilizó como base varios estudios de actitudes en el trabajo incluyendo uno realizado en 25 naciones por el International Social Survey Programme (ISSP, 1998), y otro realizado por Linda Serra (2000) que le da un énfasis especial a la satisfacción en el trabajo de profesores universitarios. El trabajo de Serra, se utilizó

principalmente porque estableció un modelo utilizando como punto de partida el trabajo de Herzberg, uno de los grandes teóricos de satisfacción en el trabajo.

El estudio realizado por la Asociación de Profesores Universitarios (APU) de la Universidad de Puerto Rico, también fue revisado en este estudio, aunque el por ciento de respuestas que obtuvo el mismo fue mínimo, de solo un seis (6) por ciento (APU, 1996).

En la escala Likert, que fue la utilizada en esta investigación, se le pidió a los encuestados que indicaran en qué grado de acuerdo o en desacuerdo se encontraban ante una serie de declaraciones de creencia de pensamiento o de creencia de conducta hacia un objeto dado. La escala creada por Rensis Likert, consiste en un conjunto de cinco descriptores de escala: “Muy de acuerdo”, “De acuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Firmemente en desacuerdo”.

Al analizar los resultados de la escala, el investigador suma los valores asociados con todas las declaraciones, y de esa manera puede distinguir si la actitud de una persona hacia el objeto es de naturaleza positiva o negativa. Por ejemplo, la puntuación favorable máxima de una escala de 25 reactivos sería 125; en consecuencia una persona que puntuara 110 se supondría que tiene una actitud positiva o favorable. De otro encuestado que puntúa 45 se supondría que tiene una actitud negativa hacia el objeto.

Para desarrollar el instrumento de medición (el cuestionario) se utilizó como base la información secundaria sobre clima organizacional, actitudes y satisfacción en el trabajo. Varios de los estudios revisados se hicieron sobre actitudes y satisfacción en el trabajo de profesores universitarios, incluyendo uno que realizó la APU sobre el personal docente en la Universidad de Puerto Rico. También se utilizaron siete (7) de las preguntas del cuestionario utilizado por la International Social Survey en un estudio de actitudes hacia el trabajo que hicieron en Europa.

Estas preguntas se repitieron con frecuencia en otros estudios relacionados entre personal docente de diferentes instituciones universitarias. Algunas de esas preguntas, de hecho, también están incluidas en el estudio realizado por Serra entre profesores universitarios (2000). En este estudio Serra desarrolló un modelo de actitudes hacia el trabajo de profesores universitarios basándose en la teoría de motivación en el trabajo de Herzberg.

El instrumento de medición, que finalmente se utilizó para conocer en términos generales las actitudes de los profesores de la Facultad de Administración de Empresas hacia su trabajo incluyó 19 preguntas: catorce de ellas presentadas en el formato de la Escala Likert, una dicótoma y tres categóricas. Las 19 preguntas, a su vez se pueden clasificar en tres grupos de variables mediadoras, que según Serra (2000), están directamente relacionadas a la satisfacción en el trabajo de los profesores universitarios. Estas variables son las motivadoras y de higiene, las demográficas y las de condiciones ambientales. En la siguiente tabla se presentan las diferentes preguntas que componen el cuestionario, en qué tipo de variables se clasifican las mismas, y sus definiciones operacionales.

Tabla 1. Resumen de los ítems que componen el instrumento de medición

Tipo de variable	Pregunta relacionada a	Definición operacional de la pregunta
Variables motivadoras y de higiene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros obtenidos</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• El trabajo en si</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Oportunidades de ascenso</li> <li>• Salario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando número de publicaciones y presentaciones y ponencias</li> <li>• Estatus y compromiso de la persona en esfuerzos creativos o monetarios</li> <li>• Considerando la forma en que utiliza el trabajo para enseñar y para investigar</li> <li>• Considerando número de comités a los que pertenece y preside; y participación en otras actividades de relevancia para la institución.</li> <li>• Considerando el tiempo que ha estado en el mismo rango</li> <li>• Considerando el salario bruto recibido</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de ayudar a otras personas</li> <li>• Utilidad del trabajo a la sociedad</li> <li>• Seguridad en el empleo</li> <li>• Interesante del trabajo realizado</li> <li>• Independencia en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se refiere particularmente a la ayuda que reciben diferentes personas en la institución, especialmente los estudiantes</li> <li>• Ayuda en términos generales la educación a los estudiantes y otros servicios ofrecidos se van a reflejar en la sociedad</li> <li>• Se refiere a la conservación del trabajo en si</li> <li>• Se refiere a cuánto le gusta ese trabajo realizado</li> <li>• Oportunidad de tener horarios de trabajos diferentes a la mayoría de las personas, a poder entrar y salir a diferentes hora, a tener días libres, a no tener supervisión continua</li> </ul>
Variables demográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Género</li> <li>• Años de trabajo</li> <li>• Tipo de nombramiento (status en el trabajo)</li> <li>• Rango académico</li> <li>• Departamento en que trabajan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variable dicótoma indicando masculino o femenino</li> <li>• Variable continua, en números positivos</li> <li>• Variable categórica que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Permanente</li> <li>○ Contrato a tiempo completo</li> <li>○ Probatorio</li> </ul> </li> <li>• Variables categórica que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Catedrático</li> <li>○ Catedrático Auxiliar</li> <li>○ Catedrático Asociado</li> <li>○ Instructor</li> </ul> </li> <li>• Variables categóricas que incluyen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Finanzas</li> <li>○ Gerencia</li> <li>○ Contabilidad</li> <li>○ Escuela Graduada</li> <li>○ Comunicación Empresarial en Español</li> <li>○ Centro de Investigaciones</li> <li>○ Departamento de Inglés</li> <li>○ Administración de Sistemas de Oficinas</li> <li>○ Departamento de Estadísticas</li> <li>○ Decanato</li> <li>○ Asuntos Estudiantiles</li> </ul> </li> </ul>
Variables de las condiciones ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con los estudiantes</li> <li>• Decisiones de la administración</li> <li>• Ambiente o cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con la calidad de los estudiantes</li> <li>• Satisfacción con las decisiones de la administración</li> <li>• Mejoras percibidas en varios aspectos de la organización</li> </ul>



El análisis de los datos de las encuestas de actitudes se hizo utilizando tabulación sencilla y tabulación cruzada en aquellos aspectos que se consideraron relevantes como el género de los participantes y departamento en que trabajan.

Para tener una visión general de las actitudes de los empleados de la Facultad de Administración de Empresas hacia su trabajo, además de determinar los totales y por cientos de respuestas para cada variable, se determinó el promedio ponderado para cada ítem. Con estos promedios se pudo hacer un mapa que muestra de manera visual y resumida si las actitudes de los profesores estudiados son positivas o negativas. El mapa permite identificar aquellos aspectos donde los empleados muestran unas actitudes más o menos favorables. El mapa también permite comparar las actitudes hacia el trabajo de hombres y mujeres y comparar las mismas.

Los resultados obtenidos en la escala de actitudes fueron validados en gran medida al compararse con las opiniones y recomendaciones ofrecidas por los profesores en la pregunta abierta que se incluyó en el cuestionario. Los resultados de la pregunta abierta se resumieron haciendo análisis de contenido.

Por último, los resultados del estudio fueron analizados en el contexto del marco teórico que se expuso al principio de este trabajo.

## **Resultados del estudio**

### **Perfil de los participantes**

La población estudiada en esta investigación fueron los 122 profesores a tiempo completo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Como la población es pequeña se realizó un censo sobre la misma. De los 122 profesores que cualificaban y que fueron contactados cooperaron con el estudio 109, lo que

representa un 90% de respuesta. El tiempo de trabajo de los profesores en la FAE varía desde 0.5 meses hasta 45 años. El promedio de años servicio de los 109 profesores que respondieron esta pregunta, es de 16.37 años y la mediana es de 15. En las siguientes tablas se presenta un perfil de los 109 profesores que cooperaron con el estudio

La mayoría de los profesores estudiados son de los departamentos de Gerencia (22%) y de Contabilidad (15.6%), seguidos por la Escuela Graduada con un 11% . El Departamento de Inglés Comercial y el Instituto de Estadísticas comparten el cuarto lugar con un 8.3% cada uno, En quinto lugar están los departamentos de Administración de Oficinas y el de Comunicación Empresarial en Español. Los otros departamentos que componen la población estudiada en porcentajes menores son el de Finanzas, El Centro de Investigaciones Académicas e iniciativas académicas, el Decanato y Asuntos Estudiantiles

El 57.8% de los participantes son del género femenino y 40.4% del masculino. El 1.8% no contestó la pregunta.

La mayoría de los profesores estudiados son catedrático (42.2%), el 21.1% son instructores, el 18.3% son catedráticos asociados y 14.7% son catedráticos auxiliares. Mas de la mitad de los profesores (56%) son permanentes y el 30.2% está trabajando por contrato.

### **Análisis detallado**

Las actitudes de los profesores de la FAE hacia su trabajo se midieron haciendo tabulación sencilla de las respuestas obtenidas en cada una de las 14 premisas de la Escala Likert. Después se hizo tabulación cruzada para analizar las diferentes respuestas considerando la variable género. Los resultados obtenidos en esas tabulaciones sencillas y cruzadas fueron analizados con promedio ponderado usando como base una escala de cinco niveles, que fluctúa entre uno y cinco puntos. Mientras más se acerca este promedio al número 5 más favorable es la

actitud; y mientras más se acerque al número 1 más negativa es esa actitud. Por último, se sumaron todas las respuestas obtenidas por cada una de los profesores estudiados y a esos totales se les hicieron análisis de estadísticas descriptivas utilizando las variables género, departamento para el que trabajan los profesores estudiados, y estatus en el lugar de trabajo.

Al analizar la puntuación total obtenida por persona, que podía fluctuar entre 70 y 14 puntos, se observa que 101 de los 109 participantes, o sea el 93% de los profesores, obtiene más de 42 puntos que es el punto medio de la escala; esto implica que en general las actitudes medidas son favorables.

Al analizar esos mismos resultados (la suma total de puntos) junto a la variable género se observa que el promedio de respuestas entre el género femenino fue más alto (53.27) que el del género masculino (52.43), mientras que la desviación estándar de las respuestas femeninas fue menor (6.30) que en la de los caballeros (7.45). Esto demuestra que en términos generales las actitudes de las damas fueron mas positivas que la de los caballeros.

Al analizar los resultados generales por departamento en el que trabajan los profesores, se observa que los que muestran unas actitudes más positivas hacia el trabajo son los profesores de los departamentos directamente relacionados con funciones administrativas no académicas. Estos departamentos son Asuntos Estudiantiles, el Decanato de Administración de Empresas y el Centro de Investigaciones. De los Departamentos dedicados a la enseñanza las puntuaciones mayores las obtuvieron el Departamento de Ingles (55 puntos), el de Administración de Oficinas (54.1 puntos), el de Estadísticas (54.33 puntos) y el de Comunicación Empresarial en español con 53.71 puntos. Es muy interesante observar que los departamentos que mostraron mayor grado de descontento, y que evaluaron peor los ítems estudiados, son los que están directamente relacionados a la esencia de la facultad estudiada, o sea con el mundo de la administración. Estos

departamentos son el de Finanzas con de 50.5 puntos, el de Gerencia con 51.58 puntos, La Escuela Graduada con 51.66 puntos y el Departamento de Contabilidad con 52.12 puntos.

El descontento un poco mayor en estos departamentos podría estar relacionado con el descontento por parte de los profesores hacia la forma en que se están tomando decisiones en la Facultad de Administración de Empresas. Las lecturas mas recientes establecen que a los profesores especialistas en sus áreas les gusta ser partícipes en la toma de decisiones en las áreas de especialidad, en los currículos, etc., y que las instituciones universitarias los están marginando un poco; y ese poder que antes se compartía con los académicos ahora está en manos extrañas, o sea en manos de los administradores, la empresa privada, e incluso el gobierno.

En relación al descontento general, al comparar los puntos acumulados por los profesores con el estatus que tienen en su trabajo en la actualidad se observa, que es más alto entre los profesores permanentes (54.39 puntos) que entre los probatorios (53.63 puntos), y obviamente, que entre los profesores que están trabajando bajo contrato a tiempo completo (50.51 puntos).

Los resultados favorables del estudio van de acuerdo con la literatura revisada que indica que los profesores universitarios tienden a estar satisfechos con el trabajo que realizan. El estudio de Paula Wasley (2007), por ejemplo, comparó el grado de felicidad de profesores universitarios con el de otros trabajadores en Estados Unidos. El estudio se demostró los profesores estaban muy satisfechos (53%) o algo satisfecho (43%) con su trabajo, mientras que en el resto de los trabajadores estudiados estos por cientos fueron 42% y 38% respectivamente. Estos resultados son compatibles con los resultados de otros estudios realizados (Wasley, 2007).

Enebral, un consultor en Recursos Humanos, también respalda esta posición y en un artículo sobre satisfacción y disfrute en el trabajo indica que hay trabajos donde queda espacio para disfrutar, si uno se lo propone; y entre esos trabajos incluye a los docentes. Indica Enebral

(2007) que estos trabajos en mayor o menor medida, facilitan la autorrealización y también una cierta autotelia; es decir, permiten que la atención se detenga en el propio desarrollo, más allá de los resultados, y pueden, por lo tanto, resultar intrínsecamente gratificantes.

En el análisis detallado de los resultados del estudio realizado entre los profesores de la Facultad de Administración de Empresas, es interesante notar que cuatro de las primeras cinco (5) variables de la escala de actitudes con puntuaciones más favorables están directamente relacionados con la esencia del trabajo en si. También es interesante observar que en todos estos aspectos las evaluaciones de las mujeres fueron de más satisfacción que la de los hombres. En breve se analizará con más detalles estos factores.

Pero estos no fueron los únicos aspectos evaluados positivamente; de hecho, diez de los catorce ítems de los que componen la escala de actitudes, recibieron en promedio una evaluación positiva. Estos ítems, en orden de puntuación favorable recibida son los siguientes:

- Mi trabajo es útil a la sociedad (4.84 puntos).
- En mi trabajo puedo ayudar a la gente (4.77 puntos)
- Mi relación con los estudiantes es de buena calidad (4.71 puntos)
- Mi trabajo en si me gusta (4.67 puntos).
- Mi trabajo es interesante (4.61 puntos).
- Puedo trabajar con independencia (4.27 puntos).
- Mi trabajo conlleva responsabilidad (4.22 puntos).
- Mi trabajo me permite obtener logros (3.95 puntos).
- Mi empleo es seguro (3.58 puntos)
- En mi trabajo obtengo reconocimientos (3.50 puntos)

La figura 1 resume la inclinación de las actitudes hacia los diferentes aspectos evaluados; y como estas actitudes son más positivas entre las damas que en los caballeros.

El aspecto evaluado de forma más favorable fue el que establecía que el trabajo de los profesores es útil a la sociedad. El 98.4% de las mujeres y el 100 % de los hombres estuvieron de acuerdo o completamente de acuerdo con la premisa “Mi trabajo es útil a la sociedad”. El promedio ponderado de los caballero fue 4.8 puntos y el de las damas 4.87 puntos.

La posición de los profesores fue muy positiva hacia la premisa “En mi trabajo puedo ayudar a la gente”. Este aspecto queda en segundo lugar ya que mayoría (98.1%) estuvo de acuerdo con la premisa. El por ciento, así como el promedio ponderado, fue más alto entre las féminas que entre los caballeros (98.4% y 4.81 puntos vs. 97.7% y 4.73 puntos).

El ítem de la escala de actitudes que queda en tercer lugar en el favor de los profesores de la FAE es el que indica que el trabajo en si les gusta. Tanto hombres como mujeres están de acuerdo o muy de acuerdo con la premisa que establece que su trabajo les gusta. La puntuación fue de 95.4 % y 96.8% respectivamente para hombres y mujeres. El promedio ponderado se comportó de igual manera siendo de 4.61 puntos entre los hombres y 4.71 entre las mujeres.

En relación a lo interesante del trabajo tanto hombres como mujeres se muestran muy a favor de la premisa que establecía esta aseveración. La respuesta positiva fue de 95.1% para las mujeres y 90.9% para los hombres; en promedio ponderado ambos obtienen más de 4.5 puntos. De nuevo se observó una satisfacción mayor en las mujeres que en los hombres (4.68 puntos vs. 4.52). El análisis de otros aspectos de la escala de actitudes utilizada permiten relacionar los mismos con el trabajo de otros teóricos que han hecho estudios relacionados al trabajo docente. Algunos de esos autores ven el trabajo de los profesores como uno cómodo, de poca presión, con pocas horas de trabajo, altos salarios y una seguridad en el empleo para toda la vida (Serra-

Hagedorn, 2000). Algunos de las conclusiones del estudio de Serra se observan en el estudio realizado entre los profesores de la FAE. Como se verá a continuación, en un análisis más detallado de los ítems que componían la escala diseñada, las actitudes de los profesores fueron muy favorables en las variables relacionadas a seguridad en el empleo y flexibilidad en los horarios de trabajo; aunque el por ciento que evaluó muy favorable el salario recibido fue menor.

La variable relacionada al hecho de poder trabajar con independencia y tener horarios de trabajos no tradicionales y flexibles tuvo una puntuación excelente y la mayoría de los entrevistados (89.0%) estuvo entre completamente de acuerdo y de acuerdo con la premisa que así lo establecía. En esta ocasión los caballeros mostraron una evaluación superior (90.9%) a la de las mujeres (87.3%). El promedio ponderado de las mujeres, sin embargo, fue un poco mayor que el de los hombres (4.29 y 4.23 respectivamente). Debe recordarse que esta característica del trabajo del personal docente es mencionada por varios autores que lo presentan como uno de los aspectos mas apreciados por este personal. De hecho, la mayoría del personal docente se visualiza como uno que no tiene supervisores inmediatos, donde junto a sus compañeros de trabajo componen un staff de trabajo fragmentado donde todos los empleados tienen prácticamente el mismo nivel jerárquico (Baldrige, 1977).

En relación a la variable seguridad en el empleo también fue evaluada de forma positiva, aunque este por ciento fue menor que en las variables evaluadas previamente. El 67% por ciento de los entrevistados se mostró entre de acuerdo y completamente de acuerdo con la premisa “Mi empleo es seguro”. Esta respuesta fue más positiva entre las mujeres (68.3%) que entre los hombres (63.7%). El promedio ponderado de las respuestas de las mujeres fue de 3.57 puntos, mientras que el de los hombres fue de 3.55 puntos.

Figura 1. Actitudes, por género, de los profesores de la FAE

Aseveraciones	Promedio ponderado			Completamente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Indiferente regular 3	En desacuerdo 2	Completamente en desacuerdo 1
	Femenino	Masculino	Total					
Mi empleo es seguro	3.57	3.55	3.58	.	.	.	.	.
Mi salario es alto	2.56	2.43	2.49	.	.	.	.	.
Mis oportunidades de ascenso son altas	2.49	2.80	2.63	.	.	.	.	.
Mi trabajo es interesante	4.68	4.52	4.61	.	.	.	.	.
Puedo trabajar con independencia	4.29	4.23	4.27	.	.	.	.	.
En mi trabajo puedo ayudar a la gente	4.81	4.73	4.77	.	.	.	.	.
Mi trabajo es útil a la sociedad	4.84	4.80	4.84	.	.	.	.	.
En mi trabajo obtengo logros (publicaciones y presentaciones y ponencias)	4.00	3.81	3.95	.	.	.	.	.
En mi trabajo obtengo reconocimientos	3.51	3.43	3.50	.	.	.	.	.
Mi trabajo conlleva responsabilidad	4.33	4.09	4.22	.	.	.	.	.
Mi trabajo en si me gusta	4.71	4.61	4.67	.	.	.	.	.
Mi relación con los estudiantes es de buena calidad	4.81	4.59	4.71	.	.	.	.	.
La administración toma buenas decisiones en relación al personal y a los programas académicos	2.30	2.32	2.32	.	.	.	.	.
El ambiente organizacional cultural de la Facultad de Administración de Empresas de la UPR es bueno	2.33	2.52	2.39	.	.	.	.	.



Otros ítems de la escala de actitudes que fueron evaluados positivamente por los profesores estudiados, aunque en un grado menor, están relacionados con otros aspectos del trabajo. Estos ítems, en orden de puntuaciones favorables obtenidas, son los relacionados a responsabilidad en el trabajo, oportunidades de obtener logros, seguridad en el empleo y oportunidad de obtener reconocimientos. A continuación se amplían estos resultados.

El 81.7% de los profesores estudiados consideran que el trabajo que realizan conlleva una gran responsabilidad. El por ciento de damas que evalúan de esta manera su trabajo es superior (92.5%) que el por ciento de caballeros que hacen lo mismo (77.2%). En promedio ponderado la puntuación varía de 4.33 puntos en las damas a 4.09 puntos en los caballeros.

El 75.2% de los profesores consideran que su trabajo le permite obtener muchos logros. Esta puntuación fue mas alta entre las damas (77.8 % y 4 puntos de promedio ponderado) que entre los caballeros (70% y 3.81 puntos).

Más de la mitad de los entrevistados (54.2%) estuvo entre de acuerdo y completamente de acuerdo con la premisa que establecía “en mi trabajo obtengo reconocimientos”. La diferencia en respuestas entre ambos géneros fue de un poco más del uno (1) por ciento.

En relación a las variables que medían directamente la satisfacción hacia el ambiente laboral, la única que fue evaluada positivamente es la relacionada a la calidad de los estudiantes con los que interactúan los profesores. Mas del 95% de los profesores evaluó como muy buena su relación con los estudiantes. El por ciento de mujeres de acuerdo o completamente de acuerdo con la premisa que así lo establecía fue de nuevo mayor (96.8%) que el de los hombres (93.2%). La diferencia en promedio ponderado entre ambos grupos fue de 0.22 puntos ya que las mujeres promediaron 4.8 puntos en sus respuestas y los caballeros 4.59 puntos.

Al analizar los resultados de la escala considerando la variable estatus en el trabajo, se observan actitudes diferentes entre los profesores permanentes y los profesores bajo contrato. El aspecto en la escala evaluado más favorable, el que establecía que el trabajo realizado por los profesores es de utilidad a la sociedad, obtuvo el 99% de aprobación entre los profesores bajo contrato y el 96.8% entre los permanentes. En el análisis de promedio ponderado la puntuación de los contratos fue de 4.87 puntos y la de los permanentes fue de 4.83 puntos.

La posición de los profesores estudiados fue sumamente positiva hacia la premisa “En mi trabajo puedo ayudar a la gente”. El por ciento, así como el promedio ponderado, fue más alto entre los profesores bajo contrato que entre los permanentes (100% y 4.94 puntos vs. 97.2% y 4.71 puntos).

En el ítem de la escala de actitudes que quedó en tercer lugar, que indica que el trabajo en si les gusta, obtuvo el mismo promedio ponderado (4.68 puntos) en ambos grupos, aunque el por ciento que estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la premisa que lo establecía fue mayor entre los contratos (100%) que entre los permanentes (94.4%).

En relación a lo interesante del trabajo tanto los permanentes como los que están bajo contrato se muestran sumamente a favor de la premisa que establecía esta aseveración. El por ciento de respuesta positiva fue de 95.8% para los permanentes y 90.3% para los contratos. El promedio ponderado también fue mayor entre los permanentes (4.69 vs. 4.52).

En la variable relacionada al hecho de poder trabajar con independencia y tener horarios de trabajos flexibles se observó de nuevo una mejor puntuación entre los profesores permanentes (90.3% y 4.29 puntos) que entre los profesores bajo contrato (87.1% y 4.2 puntos).

Aunque el 81.7% de los profesores estudiados considera que el trabajo que realizan conlleva una gran responsabilidad, ese por ciento fue mayor entre los profesores permanentes

(86.1%) que entre los profesores bajo contrato (77.4). En promedio ponderado la puntuación varía de 4.31 puntos en los permanentes a 4.16 puntos en los que están bajo contrato.

El 75.2% de los profesores consideran que su trabajo le permite obtener muchos logros. Esta puntuación fue mas alta entre los permanentes (83.4 % y 4.06 puntos de promedio ponderado) que entre los bajo contrato (61.3% y 3.71 puntos).

Aunque más de la mitad de los entrevistados (54.2%) estuvo entre de acuerdo y completamente de acuerdo con la premisa “en mi trabajo obtengo reconocimientos”, el por ciento fue mayor entre los permanentes (59.7%), que entre los de servicio (42.0%).

La variable seguridad en el empleo fue evaluada de forma positiva solo por los profesores permanentes, ya que el 90.3% por ciento de estos entrevistados se mostró entre de acuerdo y completamente de acuerdo con la premisa “Mi empleo es seguro”. Esta respuesta fue negativa entre los profesores bajo contrato que se mostraron en contra de la premisa mostrada (19 %). El promedio ponderado fue 4.32 puntos para los permanentes y de dos puntos para los de contrato.

En relación a la única variable del ambiente laboral que fue evaluada positivamente, que es la relacionada a la calidad de los estudiantes, los profesores bajo contrato mostraron actitudes más positivas (100% y 4.94 puntos) que los profesores permanentes (93% y 4.42 puntos).

Todas estas variables, que fueron evaluadas positivamente sustentan las teorías que establecen que los trabajos de los profesores universitarios tienen estatus, son respetados por la comunidad, etc. (Fernández, 2006), y que los profesores universitarios por lo regular se muestran muy satisfechos con el trabajo que realizan y con las condiciones del mismo, incluyendo el manejo del tiempo, la independencia en el lugar de trabajo, el hecho de no tener jefes inmediatos, etc. (Serra Hadedorn, 2000, Wasley, 2007)..

Figura 5. Actitudes, por estatus en el trabajo, de los profesores de la FAE

Aseveraciones	Promedio ponderado			Completamente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Indiferente regular 3	En desacuerdo 2	Completamente en desacuerdo 1
	Permanentes	Por contrato	Total					
Mi empleo es seguro	4.32	2.00	3.58	.	.	.	.	.
Mi salario es alto	2.58	2.32	2.49	.	.	.	.	.
Mis oportunidades de ascenso son altas	2.85	2.13	2.63	.	.	.	.	.
Mi trabajo es interesante	4.69	4.52	4.61	.	.	.	.	.
Puedo trabajar con independencia	4.29	4.20	4.27	.	.	.	.	.
En mi trabajo puedo ayudar a la gente	4.71	4.94	4.77	.	.	.	.	.
Mi trabajo es útil a la sociedad	4.83	4.87	4.84	.	.	.	.	.
Mi trabajo me permite obtener logros (publicaciones y presentaciones y ponencias)	4.06	3.71	3.95	.	.	.	.	.
En mi trabajo obtengo reconocimientos	3.60	3.26	3.50	.	.	.	.	.
Mi trabajo conlleva responsabilidad	4.31	4.16	4.22	.	.	.	.	.
Mi trabajo en si me gusta	4.68	4.68	4.68	.	.	.	.	.
Mi relación con los estudiantes es de buena calidad	4.42	4.94	4.72	.	.	.	.	.
La administración toma buenas decisiones en relación al personal y a los programas académicos	3.28	2.35	2.32	.	.	.	.	.
El ambiente organizacional cultural de la Facultad de Administración de Empresas de la UPR es bueno	2.43	2.42	2.43	.	.	.	.	.

Las actitudes de los profesores, sin embargo, no fueron positivas en todos los aspectos medidos ya que algunos, incluyendo dos variables ambientales, fueron evaluados de forma negativa. Las actitudes más negativas fueron hacia el Ítem relacionado a la forma en que la administración toma decisiones sobre el personal y los programas académicos (2.32 puntos). A esta actitud negativa le siguieron: “El ambiente organizacional cultural de la Facultad de Administración de Empresas de la UPR es bueno” (2.39 puntos), “Mi salario es alto” (2.49 puntos) y “Mis oportunidades de ascenso son altas” (2.63 puntos). Todos estos aspectos recibieron promedio ponderado por debajo del nivel de indiferencia de tres (3) puntos) y caen, por lo tanto, en los niveles desfavorables de la escala de actitudes.

Para tratar de entender la situación existente en la Facultad de Administración de Empresas, la investigadora revisó, como se mencionó previamente, el trabajo de diferentes autores que se han dedicado al estudio de grupos, de conducta organizacional y de ambiente organizacional. De primera instancia resalta una aparente contradicción entre las quejas, comentarios, actitudes, comportamientos apáticos mencionados en el trasfondo del estudio, la revisión de literatura y la justificación del estudio, con las actitudes medidas en la escala; que en términos generales parecen ser favorables hacia el trabajo, por parte de los profesores de la FAE. Por otro lado, no se puede decir que las actitudes son por completo favorables, ya que en cuatro aspectos estas fueron muy negativas. De los aspectos evaluados como negativos, dos están directamente relacionados con ambiente organizacional, uno esta relacionado a salarios y otra esta relacionado a oportunidades de obtener ascensos en el trabajo.

La postura más negativa de los profesores estudiados se mostró ante la variable ambiental que medía el sentir de los profesores ante la toma de buenas decisiones por parte de la

administración en relación al personal y a los programas académicos. En esta ocasión el 61.5% se mostró en desacuerdo o muy en desacuerdo con la premisa.

Las actitudes negativa hacia la forma en que se toman decisiones se mostró en ambos géneros, aunque el grado de descontento fue un poco mayor entre las mujeres (63.5%) que entre los hombres (61.4%). En el análisis de promedio ponderado se llega a la misma conclusión ya que la puntuación de las mujeres fue de solo 2.30 puntos, mientras que la de los hombres fue de 2.32 puntos. En ambos casos, se observa que el promedio ponderado está por debajo de los tres puntos que sería el punto de indiferencia en la escala.

Ese descontento también se demostró al evaluar los resultados considerando la variable estatus en el trabajo, donde los profesores bajo contrato mostraron un descontento mucho mayor (2.35 puntos), que los profesores permanentes (3.28 puntos).

Al analizar la inclinación de las actitudes ante esa premisa utilizando las respuestas obtenidas por departamento, el sentir en términos generales se ve negativo. Solo los profesores que trabajan en el Decanato y en Asuntos Estudiantiles (que son un número muy pequeño) mostraron actitudes favorables.

En relación al salario las respuestas observadas en el estudio contradicen las observadas en el estudio de Serra-Hagedorn (2000), ya que la mayoría (61.4%) de los profesores estudiados se mostró en desacuerdo o muy en desacuerdo con la premisa que establecía que el salario recibido es alto. Entre las damas el por ciento de desacuerdo (61.9%) fue mayor que el de los caballeros (59.1%). Para tener, entonces una idea más clara de hacia que lado fluctuaban las actitudes de los hombres y las mujeres hacia la premisa relacionada a salario, se determinó el promedio ponderado que indica que en términos generales la actitud de los hombres es un poco más desfavorable que la de las mujeres (2.43 puntos vs. 2.56 puntos).

El descontento hacia los salarios también está presente en los profesores, sin importar su estatus actual en el empleo. El descontento, sin embargo, es mayor entre los profesores bajo contrato (2.32 puntos) que entre los profesores permanentes (2.28 puntos).

Al analizar los resultados por departamentos, se observa que El Departamento de Contabilidad es quien muestra un mayor descontento con los salarios ya que el 82.4% de los profesores se mostraron entre completamente en desacuerdo y en desacuerdo con la premisa que establecía que el salario era muy alto. El departamento que queda en segundo lugar al mostrar su descontento fue la Escuela Graduada con un 67% de profesores en contra de la premisa. El tercer lugar en relación a ese descontento lo ocupan los departamentos de Finanzas y de Gerencia, ya que el 50% de los profesores de cada uno de estos departamentos se mostró en contra de la premisa que establecía que el trabajo ofrecía altos salarios.

Estos resultados del estudio también confirman los datos que se presentaron en el marco teórico de esta investigación donde se señala que existe un descontento entre los profesores en relación a diferentes aspectos incluyendo los salarios que no consideran justos. El malestar también se observó en las recomendaciones que dieron los entrevistados en la pregunta abierta que se incluyó para validar los datos observados en la escala de actitudes y para encontrar información adicional que fuera valiosa para poder hacer un buen diagnóstico organizacional.

En relación al ítem “oportunidades de ascenso” las respuestas fueron menos favorables que en otros ítems ya que casi la mitad (49.5%) de los participantes se mostró entre completamente en desacuerdo y en desacuerdo con la premisa que establecía que el trabajo provee altas oportunidades de ascenso. Entre géneros también hubo diferencia ya que el porcentaje de las mujeres en mostrarse en desacuerdo con la premisa (53.9%) fue mayor que el de los hombres (43.2%). En el promedio ponderado también se observa esta diferencia ya que la

puntuación de aprobación entre los hombres fue mayor (2.8 puntos) que entre las mujeres (2.49 puntos). Debe resaltarse que en ambos grupos el promedio fue menor a los tres puntos que muestran el nivel de indiferencia de la escala.

El análisis por estatus en el trabajo también demuestra descontento entre ambos grupos de profesores, aunque los profesores bajo contrato se muestran más en desacuerdo con la premisa que establecía que en su trabajo podían obtener ascensos. La puntuación de los profesores bajo contrato fue de solo 2.13, y la de los permanentes fue de 2.85 puntos.

El descontento de los profesores también se observa en la última premisa de la escala Likert que trataba de medir en términos generales cómo los profesores de la Facultad de Administración de Empresas evalúan el ambiente organizacional. Casi el 59% de los profesores estuvo en desacuerdo o muy en desacuerdo con la premisa que establecía que la administración tomaba buenas decisiones. El por ciento de mujeres en contra de la premisa (58.3%) volvió a ser un poco mayor que el de los hombres (54.5%). En esta premisa no hubo diferencias en las respuestas de los profesores considerando la variable estatus en el trabajo, ya que ambos grupos mostraron el mismo grado de descontento (2.43 puntos).

Al hacer este análisis por departamento, solo en el Departamento de Estadísticas se obtuvo algunas respuestas completamente a favor de la premisa que indicaba que el ambiente en la Facultad de Administración de Empresas es favorable. Las respuestas en términos generales fueron desfavorables. Las puntuaciones más negativas entre los departamentos dedicados a la enseñanza se obtuvieron en: El Departamento de Finanzas (83%), el de administración de Oficinas (71.4%), el de Contabilidad (70.6%) y el de Gerencia (58.3%).

El descontento observado en la premisa relacionada al ambiente en la Facultad de Administración de Empresas es sumamente valioso para tratar de entender la problemática, ya



que prácticamente resume la satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo. Esta evaluación negativa por parte de los profesores guarda relación con el trabajo de Enebral que indica que aunque hay trabajos que pueden resultar gratificantes, que incluso proporcionan experiencias de profundo disfrute como consecuencia de una autorrealización, de unas edificantes relaciones personales, de un elevado rendimiento del esfuerzo o de un reconocimiento auténtico de éste, las empresas quizás olvidan, atender al enriquecimiento y la autotelia de las tareas (Enebral, 2007). Los resultados son compatibles con las observaciones de Enebral, ya que por un lado las actitudes de los profesores hacia su trabajo en si, sus características, su disfrute, etc., reciben alta puntuación por parte de los profesores, mientras que la variable directamente relacionada al ambiente fue evaluada de forma desfavorable. Se debe recordar que otras variables ambientales, especialmente lo relacionado con la forma de tomar decisiones de la administración fueron evaluadas de forma muy desfavorable.

Hace más de 40 años, mucho antes que Enebral, McGregor sostuvo algo muy similar: los trabajadores están en su inmensa mayoría, dispuestos a comprometerse y contribuir decididamente a los resultados de la organización, pero también desean disfrutar de su trabajo cotidiano y llegar a casa de buen humor. Una organización inteligente previene, y en su caso neutraliza, los elementos que obstaculizan la satisfacción en el empleo, para después orientar su esfuerzo tanto al incremento de la satisfacción por el desempeño como al elevado rendimiento correspondiente, siempre en busca de la deseada prosperidad (Enebral, 2007).

El análisis de las recomendaciones dadas por los profesores estudiados para que mejore el ambiente organizacional en la Facultad de Administración de Empresas, arroja información muy valiosa, que valida los datos recopilados en la escala de actitudes. Las áreas de más descontento observadas en esta pregunta de discusión son las relacionadas al ambiente organizacional, en

especial las relacionadas a la forma en que la administración toma las decisiones, a la forma arbitraria de administrar y a prácticamente el desprecio o la ignorancia de la administración ante las opiniones, sugerencias y necesidades de la facultad. A continuación se presenta un resumen de estos señalamientos:

- Se debe mejorar la comunicación en la facultad (19.3%). Esto incluye recomendaciones relacionadas a mejorar los canales de comunicación, mantener un mejor dialogo con el personal docente y mantener transparencia en los procesos de toma de decisiones.
- Se debe respetar y valorizar las decisiones, opiniones, sugerencias y recomendaciones que emiten los comités y los facultativos a autoridad nominadora de la facultad y sus representantes; que el liderato sea y no autoritario (18.3%).
- Se debe tener más tolerancia y respeto por los que piensan y son diferentes (5.5%).
- Se debe mejorar el ambiente organizacional dentro de la Facultad de Administración de Empresas; y las relaciones entre los profesores y administración (5.5%).
- La administración debe proveer una mejor calidad de vida al profesor (1.8%).
- Se debe respetar los reglamentos, leyes, certificaciones, etc.; y respetar y ser más eficientes en hacer cumplir a todos las normas y responsabilidades de los puestos que ocupan (4.6%).
- Se deben aplicar los principios gerenciales y de “cultura empresarial”, y tomar decisiones de forma más imparcial y objetiva (3.7%).
- La administración debe dar reconocimiento a todos los miembros de la facultad; debe ser el mérito y no el amiguismo el que este presente en la distribución de

oportunidades de viajes y compensaciones, así como en los ascensos y otorgación de permanencias (9.2%).

Se observaron otras situaciones relacionadas a necesidades particulares de los profesores, que afectan el ambiente laboral y por ende, la satisfacción del empleado. Estas necesidades se pueden resumir en tres áreas: necesidades relacionadas a planta física, equipos y materiales, necesidades relacionadas a los salarios devengados y necesidades relacionadas a mejoramiento profesional. A continuación se resumen esas situaciones:

- Se necesitan facilidades físicas y herramientas adecuadas que generen un ambiente de trabajo académico más cómodo, productivo y estimulante, para mejor ambiente de trabajo (4.6%).
- Hace falta espacio físico adecuado para los integrantes de la facultad, donde puedan confraternizar, socializar y relajarse (3.8%).
- Se debe reforzar el mejoramiento profesional de los profesores (4.6%).
- Se deben pagar sueldos competitivos en función del mercado de cada disciplina (2.8%).
- Se necesitan mejores condiciones para la investigación (5.5%).

Además de estas áreas de descontento, que los profesores piden que sean mejoradas hay otra lista de sugerencias que incluye la reducción de la burocracia, reducir y/o unificar departamentos, y no atropellar a los profesores con las presiones de la acreditación, y otras sugerencias mencionadas por una o muy pocas personas.

Las recomendaciones que muestran un alto grado de descontento, y que va de la mano con las recomendaciones relacionadas a mejores sistemas de comunicación y a estilos administrativos más democráticos, son las relacionadas con el personal administrativo. Más de

un diez (10) por ciento de los profesores mencionaron directamente que se debe cambiar al personal administrativo. Aquí de nuevo se menciona la importancia de tener líderes y administradores que sepan escuchar y que tengan destrezas de comunicación interpersonal.

La suma total de recomendaciones relacionadas a procesos efectivos de comunicación entre profesores y administradores, las relacionadas al respeto por las opiniones y recomendaciones de los demás, las peticiones de que se respete a las personas que son diferentes, las sugerencias de que se respeten los reglamentos y las leyes, las peticiones de desarrollar un mejor ambiente organizacional reflejaría que más del sesenta por ciento de los profesores está muy descontento con el ambiente de trabajo. Todas estas peticiones tienen que ver con estilos de administración, que obviamente no son los más adecuados desde el punto de vista de los profesores de la Facultad de Administración de Empresas. Esto cobra mucho más fuerza al sumarle el casi once por ciento de los profesores que pide abiertamente que se despida o se cambie la administración actual por otra más democrática.

El trabajo de Beaugerard González Ortiz (1994) podría ayudar a entender la situación por la que está pasando el profesorado de la Facultad de Administración de Empresas, sobre todo en estos aspectos relacionados a comunicación y formas de administrar los procesos en la facultad. El trabajo de González Ortiz (1994) trata sobre el poder y la participación de los empleados en la Universidad de Puerto Rico. Indica González Ortiz que los miembros de la facultad no tienen realmente una participación efectiva en los procesos decisionales de estos organismos, pues como órganos de consulta, las decisiones recaen en los administradores. Este llamado proceso de participación y de poder ha generado, a través de la historia de la Universidad de Puerto Rico, un gran desasosiego entre la comunidad académica. Esta situación ha llevado a un sector, cada vez mayor, a manifestar su inconformidad con dicho proceso.

En relación a este señalamiento Enrique Vázquez Quintana (en González 1994), indica que múltiples injusticias se han cometido en la selección de directores de departamentos, decanos, rectores y del presidente de la Universidad de Puerto Rico. Según Vázquez Quintana el proceso de consulta es una burla, una farsa y un insulto a al intelecto de la comunidad académica, al personal no docente y al cuerpo estudiantil. González (1994) resalta que la estructura de poder y participación de la Universidad de Puerto Rico es una “gatopartidista” que genera mayor desconfianza en la institución, creando de esta manera una gran frustración en los diferentes, sectores del profesorado. Esta situación lleva al individuo a la indiferencia, a la protesta, a la agresión (Diccionario de Ciencias Sociales en González, 1994).

El malestar observado entre los profesores también es compatible con lo señalado por otros autores especialistas en el área de conducta organizacional, ambiente organizacional y satisfacción en el empleo que manejan la variable poder como una del ambiente político; y que tiene un gran peso en las diferentes situaciones problemáticas que surgen dentro de las organizaciones. Bolman y Deal, por ejemplo, sostienen que cuando la organización se enfrenta a diferencias permanentes y recursos escasos, los conflictos son inevitables y el poder, dentro del marco político, es el recurso clave. El concepto de recursos escasos sugiere que la política será más intensa y sobresaliente en los tiempos difíciles. Por otro lado, el poder, que es la otra clave en el marco o político, es la capacidad de lograr que las cosas pasen (Bolman y Deal, 2004).

Bolman & Deal (2004), en su análisis de los marcos conceptuales establecen que cuando la organización se enfrenta a diferencias permanentes y recursos escasos, los conflictos son inevitables y el poder es el recurso clave. El concepto de recursos escasos sugiere que la política será más intensa y sobresaliente en los tiempos difíciles. Por otro lado, el poder, que es la otra clave en el marco o político, es la capacidad de lograr que las cosas pasen. Por último, el marco

político enfatiza, que los objetivos organizacionales son establecidos no por los niveles altos, sino a través de los procesos de negociación en interacción entre los jugadores claves.

Por ultimo, tratando de analizar las actitudes desfavorables de los profesores de la FAE en relación a la toma de decisiones y al ambiente organizacional dentro de la facultad, debemos considerar que algunas de las situaciones ocasionan estas molestias pueden estar relacionadas a los cambios que están ocurriendo en la forma en que las universidades están administrándose. Muchos especialistas en educación, de hecho, han dado a conocer recientemente que los modelos tradicionales que han regido el funcionamiento de las instituciones universitarias está cambiando (Slaughter y Leslie, (1997). El cambio más importante que se ha dado es el surgimiento del capitalismo académico, que se da a partir del reconocimiento del crecimiento de los mercados globales, el desarrollo de políticas nacionales centradas en la investigación aplicada y la innovación, la reducción del monto de subsidio directo del Estado a las instituciones, y el incremento de los vínculos de los académicos con el mercado.

El capitalismo académico, según estos autores, es el uso que las universidades hacen de su único activo real, que es el capital humano de sus académicos, con el propósito de incrementar sus ingresos. Este capitalismo tiene que ver con un conjunto de iniciativas y comportamientos económicamente motivados para asegurar la obtención de recursos externos. La antigua autonomía de las universidades se considera un obstáculo que pone rigidez en los procesos de establecer acuerdos de intercambio y colaboración, y para negociar los términos de apropiación de los productos generados por proyectos e inversiones conjuntas. Lo mismo sucede con las estructuras de gobierno, que apuntalan la efectividad de la conducción centralizada frente a las dificultades y lentitud del trabajo colegiado.

Pero, por otro lado, si las actitudes de los empleados, que consisten de una tendencia psicológica expresada con algún grado de aprobación o desaprobación, son consideradas indicadores del éxito futuro de una organización, entonces, de qué vale seguir las nuevas tendencias en la gobernabilidad de las universidades si las actitudes de los empleados son adversas y la satisfacción de los mismos es mínimo. Estas actitudes, además de afectar la satisfacción de los empleados, el ambiente organizacional de la institución. Debemos recordar que el ambiente organizacional es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados (Chiavenato, 2000). Cuando estos tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional, tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad etc., características más visibles en situaciones en que los empleados enfrentan abiertamente a la empresa, como en las huelga, etc. (Chiavenato, 2000). Dicho de otra manera, el ambiente organizacional influye en el grado de motivación de las personas y es influenciado por este; o sea, ocurre una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de los sujetos y del ambiente organizacional como un todo (Chiavenato, 2000).

### **Limitaciones del estudio**

- No existe mucha literatura relacionada al estudio de actitudes y satisfacción en el trabajo de profesores universitarios en Puerto Rico. Solo se obtuvo un estudio reciente relacionado al tema, pero el por ciento de respuesta que se obtuvo en el mismo fue de apenas un 7 por ciento.

- La burocracia universitaria alargó excesivamente el proceso de aprobación de los cuestionarios y las hojas de consentimiento informado; esto hizo que las entrevistas se pospusieran un semestre completo y que los profesores fueran muy presionados para que llenaran el cuestionario en un tiempo mínimo. Esto causó cierto malestar e hizo que algunos profesores no cooperaran con el estudio.
- El techo del Departamento de Contabilidad, que es el más grande de la Facultad, se desplomó al comenzar el semestre por lo que los profesores de ese departamento no estuvieron en sus oficinas durante el semestre en que se repartieron los cuestionarios; por lo que fue más difícil contactarlos y lograr que todos respondieran al estudio.
- A pesar de la confidencialidad ofrecida a los participantes, varios de ellos se sintieron intimidados y no llenaron las preguntas demográficas del cuestionario, temiendo ser identificados y castigados de alguna manera por la administración. Algunas de estas personas escribieron esa preocupación en el mismo cuestionario y otras se lo dijeron en persona a la investigadora.
- Como la población bajo estudio es pequeña, de solo 122 profesores, se decidió hacer un censo. Esto ocasionó dos situaciones especiales que tuvieron que ser atendidas en la investigación. La primera es que hubo que darle un seguimiento muy de cerca a los profesores para que contestaran el cuestionario en un periodo mínimo de tiempo; como muchos de ellos estaban muy ocupados se mostraron un poco molestos porque les era difícil sacar el tiempo para cooperar.
- La segunda limitación relacionada al tamaño de la población, y al hecho de hacer un censo, es que no fue posible hacer pruebas estadísticas. Originalmente se consideró medir si había diferencias significativas en las actitudes hacia el trabajo de los



profesores de la facultad. Para esto se intentó hacer pruebas de ANOVA con las variables género y departamento para el cual trabajan los profesores. Estas pruebas no se pudieron hacer porque en algunos departamentos los resultados observados en ocasiones era de muy pocos o ninguno. Por otro lado, para hacer las pruebas de ANOVA hay que partir del supuesto de normalización de la población, y esto solo se puede hacer cuando las poblaciones son infinitas.

### **Conclusiones**

El estudio logró el propósito de conocer las actitudes hacia el trabajo de los profesores de la FAE de la Universidad de Puerto Rico. También se pudo determinar el sentir de los profesores hacia el ambiente organizacional que impera en la facultad, y establecer algunas diferencias en las actitudes considerando algunas variables demográficas. Por último, se obtuvieron recomendaciones por parte de los profesores para mejorar el ambiente organizacional.

Al analizar la puntuación obtenida en la escala de actitudes utilizada en el estudio se concluye que en términos generales las actitudes hacia el trabajo de los profesores de la facultad estudiada son positivas. Esto se observa tanto en las puntuaciones totales como en los análisis por género, departamento para el que se trabaja y el estatus en el trabajo.

Los resultados favorables del estudio van de acuerdo con la literatura revisada que indica que los profesores universitarios tienden a estar satisfechos con el trabajo que realizan. Sin embargo, es interesante notar que cuatro de las primeras cinco (5) variables de la escala de actitudes con puntuaciones más favorables están directamente relacionados con la esencia del trabajo en si. También es interesante observar que en casi todos estos aspectos las evaluaciones de las mujeres fueron más favorables que la de los caballeros.

El ítem en la escala de actitudes que fue evaluado de forma más favorable fue el que establecía que el trabajo realizado por los profesores es de utilidad a la sociedad. Al analizar los resultados positivos de este y otros ítems de la escala de actitudes podemos relacionar los mismos con el trabajo de otros teóricos que han hecho estudios relacionados al trabajo docente. Algunos de esos autores ven el trabajo de los profesores como uno cómodo, de poca presión, con pocas horas de trabajo, altos salarios y una seguridad en el empleo para toda la vida.

Al analizar los resultados generales del estudio por género se observa que las actitudes de las damas fueron mas positivas que la de los caballeros, mientras que al hacer el análisis por departamento en el que trabajan los participantes del estudio se observa que los profesores que con actitudes más positivas hacia el trabajo son los de departamentos con funciones que no son académicas; mientras que los departamentos que mostraron mayor grado de descontento, y que evaluaron peor los ítems estudiados, son los que están directamente relacionados a la esencia de la facultad estudiada, o sea con el mundo de la administración.

El descontento observado en estos departamentos parece estar relacionado a la molestia de los profesores hacia la forma en que se están tomando decisiones últimamente en la Facultad; y esto a su vez apoya lo señalado por especialistas en educación universitaria que indica que a los profesores les gusta ser partícipes en la toma de decisiones en las áreas de especialidad, en los currículos, etc., y que las instituciones universitarias los están marginando y entregando ese poder, que antes eran de los académico, y los está entregando a manos extrañas, o sea en manos de los administradores, la empresa privada, e incluso el gobierno.

El descontento de los profesores se observó en cuatro variables específicas: la forma en que la administración toma decisiones relacionadas al personal y a los programas académicos; lo bueno que es el ambiente organizacional cultural de la Facultad de Administración de

Empresas de la UPR; el salario es alto; y las oportunidades de ascenso son altas. Todos estos aspectos recibieron promedio ponderado por debajo del nivel de indiferencia de tres (3 puntos) y caen, por lo tanto, en los niveles desfavorables de la escala de actitudes.

En relación al salario, los resultados contradicen el estudio de Serra-Hagedorn (2000), ya que la mayoría de los profesores se mostró en desacuerdo con la premisa que establecía que el salario es alto. El resultado, por otro lado confirma datos del marco teórico que establece un descontento entre los profesores en relación a diferentes aspectos incluyendo los salarios.

El análisis de las recomendaciones dadas por los profesores estudiados para que mejore el ambiente organizacional en la Facultad de Administración de Empresas, arroja información muy valiosa, que valida los datos recopilados en la escala de actitudes. Las áreas de más descontento observadas en esta pregunta de discusión son las relacionadas al ambiente organizacional, en especial las relacionadas a la forma en que la administración toma las decisiones, a la forma arbitraria de administrar y a prácticamente el desprecio o la ignorancia de la administración ante las opiniones, sugerencias y necesidades de la facultad.

### **Referencias**

Alvarez, Zancudo Rivas (1992). El Constructo Clima Organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 11(1-2), pág. 25-50.

Actitudes en el trabajo, Disponible: <http://www.cis.es/boletin/23/trabajo.htm>.

Admin.1(2005). Academe. *Gary Rhoades: Capitalism, Academic Style, and Shared Governance*, 91. Recuperado el 5 de marzo de 2009. <http://firgoa.use.es/drupal>

Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Organizational Learning: a theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Argyris, C. y Schon, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Alas, R. (2005) Job Related Attitudes and Ethics in Countries with Different Histories, *Cross Cultural Management*. Patrington, Vol. 12, Iss. 2; pg. 69, 16 pgs.
- American Federation of Teachers. (2003). Rhoades Challenges Union to Confront Market Model in Higher Education. Recuperado el 5 de marzo de 2009. [http://www.aft.org/higher\\_ed/mews/2003/rhoades\\_he.htm](http://www.aft.org/higher_ed/mews/2003/rhoades_he.htm).
- Anderson, C.H. y Vincze, J.W. (2004). [Strategic Marketing Management \(2da Ed.\)](#). Houghton Mifflin Company
- Aronowitz, S. y DiFazio, W. (1995). *Jobless Futures*. Minnessota, Estados Unidos: University of Minnessota Press.
- Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios. (2007). Percepción sobre condiciones de trabajo en la UPR y percepción sobre la APU.
- Baldrige, J.V., Curtis, D.V., Ecker, G.P. y Riley, G.L. (1977). Altrnative Models of Governance in Higher Education. *Governing Academia Organization*. McCutcham Publishing Corporation.
- Ballina Ríos, F. (2000). *Teoría de la Administración: Un enfoque Alternativo*, México: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V..
- Bolman, L. y Deal, T. (2003). *Reframing Organization* (3ra edición). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2004). *Leading in Turbulent Times: Management in the New World of Work*, Blackwell Publishing.
- Burke, W.W., (1994). *Organizational development. A Process of Learning and Changing Reading*, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Castelló, A. (2002). Asunciones y creencias que están en juego, y que, en todo caso, deben ser objeto de análisis e intervención, *Psicothema*. Vol. 15, n° 3, pp. 362-368
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McgrawHill. (5Ed.)
- Cohen, M. D. y March, J.G. (1986). *Leadership in an Organizad Anarchy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Crede, M. (2005). *Job Attitudes: Tests of Utility and Position*. Disponible en: <http://proquest.umi.com>.
- Dávila Espinosa. (1999). Sergio, sdavila@prodigy.net.mx , Ing. Guillermo Martínez Cervantes. Recuperado en noviembre de 2008. [gumartin71@mailcity.com](mailto:gumartin71@mailcity.com).

- De Jorge, A. A. (2001). *El Programa Comercial Universitario en Puerto Rico; El Bachillerato en Administración de Negocios; La Universidad de Puerto Rico*. Puerto Rico: Editorial Marqués de Cundeamor.
- Di Tella, T. S. y Lucchini, C. 1998. *Fundamentos de Sociología*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Durkheim, E. (1998). La División del Trabajo Social. *Fundamentos de Sociología*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Durkheim, E. (2003). *Las Reglas del método Sociológico*. Buenos Aires: Editorial: Gorla.
- Durkheim, E. (2003). Prefacio a la Segunda Edición. *La división del trabajo social*. Buenos Aires: Editorial Gorla.
- Durya, E. D. (1973), Evolution of University Organization. *The University as an Organization*. Estados Unidos: James A Perkins, The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- El trabajo en el ocaso de las carreras. Recuperado el 20 de noviembre de 2007. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ocaso.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ocaso.htm).
- Enebral Fernández, J. *Clima organizacional y satisfacción en el trabajo: En busca de la satisfacción y aun disfrute, en el desempeño profesional*. Recuperado en noviembre de 2007. [www.arearh.com/rrhh/satisfaccion.htm](http://www.arearh.com/rrhh/satisfaccion.htm).
- Enebral Fernández, J. Efectividad, sí; satisfacción profesional, *también*. Recuperado en septiembre 2008. [Jenebral@altacapacidad.com](mailto:Jenebral@altacapacidad.com)
- Entrevista personal a la Dra. Myra Pérez, (2006, 15 de noviembre). [Ex directora del Departamento de Gerencia de la Facultad de Administración de Empresas por cuatro años consecutivos] Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico. (2006). Informe Anual Año Académico 2005-06. Decanato de Asuntos Académicos. Oficina de Planificación Académica. Recinto de Río Piedras.
- Fernández Morales, L. (2006). *Análisis General Estratégico de Ofrecimientos Académicos*. Río Piedras: Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Fernández, S. P. *Dos Reglas del Método: Las Reglas del Método Sociológico de Emile Durkheim y las Reglas para la Dirección del Entendimiento de René Descartes*, Universidad Diego Portales, Editorial La Pléyade, Buenos Aires.

- Fields, C. D. (2000). Faculty Survey Indicates Overall Satisfaction, Room for Improvement. *Black Issues in Higher Education*, 17 (20), 38.
- Frederick Herzberg's motivation and hygiene factors. Disponible en: <http://www.businessball.com/herzber.htm>
- French, W. L. y Bell, C. H. (2002). [Organizational Development: Behavior Science Interventions for Organizational Improvement](#). Estados Unidos: Kindle Edition.
- Galbraith, J. (1977). *Designing Complex Organizations*, San Juan, P.R: Fondo Educativo Interamericano.
- Gentili, P. (2001). *Universidades na penumbra: neoliberalismo e restructuracao universitária*. Sao Paulo: Cortez Editora/CLACSO.
- Gergen, K.J. (1993). Organization Theory in the Postmodern Era. *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*. Michael Reed and Michael Hughes. Londres: Sage Publications, Inc.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly (1997). *Las Organizaciones*, ED. Mc Graw Hill.
- González Ortiz, B. (1994). *Poder y participación en la Universidad de Puerto Rico*. San Juan, Puerto Rico: Política y Administración.
- Gotzens, C., Castelló, Antoni, Genovard, C. y Badía, M. (2003). *Percepciones de profesores y alumnos de E.S.O. sobre la disciplina en el aula*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Greenberg, J. y Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. Octava edición. New Jersey, E. U: Prentice Hall,
- Hannon, S. (2009). The Faculty. *McBee Professor examines universities'ties to marketplace*. Recuperado el 5 de marzo de 2009. [shanon@uga.edu](mailto:shanon@uga.edu)
- Hackman,R., Oldham, g. y Purdy, K. (1994). *Job Design: A New Strategy for Job Enrichement*. In Gold, B.A, (Ed.) New Cork: Dryden Press.
- Hair, Jr., J. F., Bush, R. P. y Ortinau, D., J. (2004) *Investigación de Mercados*. México: McGraw Hill Interamerica Editores, S. A.
- Helbig S., Christian, W. El Espíritu Emprendedor y la Vida: El trabajo en el ocaso de las carreras
- Hellriegel, D., Slocum, Jr., J.W. y Woodman, R.W. (1998). *Comportamiento Organizacional*, octava edición, International Thomson Editores.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1987). Workers' Needs. *Industry Week*, 234 (6), 29.

- Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (2008). *Changing Minds*. Disponible en: [http://changinfminds.org/explanations/needs/herzberg\\_needs.htm](http://changinfminds.org/explanations/needs/herzberg_needs.htm).
- Hodge, A. (1991). *Organization Theory: A Strategic Approach*. Prentice Hall
- Houston, D., Meyer, L.H. y Paewai, S. (2006). Academia Staff Workloads and Job Satisfaction: Expectations and Values in Academy. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(1), 17-30.
- Ibarra Clado, E. (2002) "Capitalismo académico y globalización: la universidad reinventada (Algunas notas y reacciones a Academia Capitalism de Slaughter y Leslie)". *Revista de la Educación Superior*, Anuis. México.
- ISSP (1997). Actitudes hacia el trabajo. *CD-Rom Actitudes hacia el trabajo*. Boletín 23, enero-marzo 2000
- Jackson, Susan E. & Schuler, Randall S. (2000) *Management Human Resources: A Partnership Perspective*. Estados Unidos: South-Western College Publishing.
- Jachowicz, P.L. (2007). Influences on Careers Decisions on International Students attending Community Colleges in the United States. Disponible en: <http://proquest.umi.com>.
- Johns, G. (1998). The Nature of Work. the Context of Organizational Behavior, and the Application of Industrial-Organizational Psychology. *Canadian Psychology*, 39, 149.
- Katzell, R. y Austin, J.T. (1992). From Them to Now: The Development of Industrial Organizational Psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 803-829.
- Kessler, S.R. (2007). *The Effects of Organizational Structure on Faculty Job Performance, Job Satisfaction, and Counterproductive Work Behavior*. Disertación no publicada, University of South Florida
- Kim, D., Twombly, S. y Wolf-Wendel, L. (2008). Factors Predicting Community College Faculty Satisfaction with Instructional Autonomy. *Community College Review*, 35 (3), 159-180.
- Kline, T. (1996). Defining the Field of Industrial-Organizational Psychology. *Canadian Psychology*, 37, 205.
- Las percepciones de profesores y alumnos de ESO sobre la intervención en el comportamiento disruptivo: un estudio comparativo de los IES y escuelas de enseñanza secundaria de la comarca del Bages, [Veure els fitxers associats amb aquesta Tesi](#)

- Latortue, P. (2006). *Informe Annual de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico*.
- Lewin, K. (1948) *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. Gertrude W. Lewin (ed.). New York: Harper & Row.
- Martínez, P. *El estudio Issp-1997: Actitudes hacia el trabajo*, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Maslow, A. (1954). [Motivation and Personality](#). New York: Harper & Row.
- McVay, C. L. (2007). Job satisfacton of elementary school principals using Herzbergs' Motivation / Hygiene Theory. Disponible en: <http://Proquest.umi.com>.
- Mellado, C. (2005). Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Óptica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial, *Razón y Palabra*. num. 47. Disponible en: [www.razonypalabra.org.mx/ anteriores/ n47/mellado.html](http://www.razonypalabra.org.mx/ anteriores/ n47/mellado.html).
- Metcalfe, A. y Slaughter, S. (2007). The Differential Effects of Academic Capitalism on Women in Academy. *Unfinished business: Women, Gender an the New Challenge of Higher Education*. Forthcoming, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Muchinsky, P.M. (1993). *Psychology Applied to Work*. Estados Unidos: Kindle Edition.
- Oficina de Planificación Académica, Decanato de Asuntos Estudiantiles. (2006). *Distribución de Estudiantes por concentración o Programa de la Facultad de Administración de Empresas, Primer Semestre 2006-2007*. Río Piedras: Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Peterson, M.W. y Spencer, M.G. (1990). Understanding Academic Culture and Climate. *New Directions for Institutional Research* (68). San Francisco: Jossey Bass, Inc. Publisers.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, Mass: Pitman Publish.
- Portantiero, J.C. (1998). Introducción a la Sociología Clásica. *Fundamentos de Sociología*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Rhoades, G. (2009). Democracy and Capitalism, Academia Style: Governanc in Contemporary Higher Education. Recuperado el 5 de marzo de 2009. [www.usc.edu/dept/chepa/gov/roundtable2003/rhoades.pdf](http://www.usc.edu/dept/chepa/gov/roundtable2003/rhoades.pdf)
- Rivera Aponte. A., Ruiz Mercado A.L. y Garcia Toro, V.I. (2007). *Mujer y brecha salarial: Reto del Siglo XXI*. Puerto Rico: Oficina de la procuradora de las mujeres.
- Rodríguez, Villegas, J. J. (2006). Revela un sondeo la satisfacción de boricuas con sus jefes y trabajos, *El Nuevo Día*, lunes 11 de diciembre, pág.49.



- Saari, L. M. y Judge, T.A. (2004). Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407
- Serra Hagedorn, L. (2000). Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories and Outcomes. *What contributes to Job Satisfaction among Faculty Staff?* Jossey-Bass Publishers.
- Slaughter S. (2006). *Academic Freedom and the Neoliberal State*. Baltimore, Estados Unidos: Philo Hutchenson, John Hopkins University Press.
- Slaughter S. (2001). AcademeOnline. *Professional Values and the Allure of the Market*. Recuperado el 5 de marzo de 2009. <http://www.aaup.lrg/AAUP/pubsres?academe/2001?SOFest/slauu.htm>.
- Slaughter S. (2006). *Social Theory and the Higher Education*
- Slaughter S. y Leslie L. (1997). *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Terán Olguín. L. (2006). *Procesos de Capitalización en la educación superior*. Una investigación en proceso. Octavo Congreso Nacional y Cuarto Congreso Internacional de la Red de Investigación y docencia sobre Innovación Tecnológica. Sinaploa, México.
- Terpstra, D.E. y Honores, A.L. (2004). Job Satisfaction and Pay Satisfaction Levels of University Faculty by Discipline Type and by Geographic Region. *Education*, 125 (3).
- Toro Díaz, C. A. (2002). *Los errores de Diseño y el Aprendizaje en las Organizaciones: Teoría, Evidencia Empírica y Aplicaciones Prácticas*. San Juan. P.R. Publicaciones Puertorriqueñas.
- Universidad Santo Tomás Osorno (2008). La división del trabajo. La anomia. La conciencia colectiva. El Suicidio,. Disponible en: [html.rincondelvago.com/emile-durkheim\\_2.html](http://html.rincondelvago.com/emile-durkheim_2.html).
- Wasley, P. (2007). Professors' Job Satisfaction is Higher than Other Workers. *Chronicle of Higher Education*, 54(2).
- White, Michael y Epston, D. (2000). Story, Knowledge, and Power. *The Composition of Our "Selves."* 2nd ed. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 64–77
- Wilson, J.K. (2009). College Freedom. Gary Rhoades: An Interview with the AAUP's New Leader. Recuperado el 5 de marzo de 2009. <http://collegefreedom.blogspot.com/2009/02/gary-rhoades-interview-with-aups-new.html>.
- Zillman, M. (2000). Motivation. *Organizacional Behavior*. Disponible en: <http://academicemporia.edu/smithwil/00fallmg443/eja/zillman.html>.