

El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza

Katia Caballero Rodríguez

Becaria investigación, Universidad de Granada

Resumen

En este artículo se ofrece una revisión sobre el concepto de satisfacción en el ámbito laboral, que después se proyecta en el ámbito educativo. En la revisión se incluyen dos teorías sobre la motivación que han contribuido de forma especial al desarrollo del concepto de satisfacción.

Palabras clave: Satisfacción, instituciones educativas, motivación

Abstract

In this paper, I make review of the satisfaction concept in workplace, and after, deal with in the field of Education. In this study, I present two theories about motivation that have contributed, in a special form, to the development of the motivation concept.

Keywords. Satisfaction, educational institutions, motivation.

1. CONCEPTO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta paradójico que, a pesar de la espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985: 297-8) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

El propio autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de las mismas niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

“En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)” (Weinert, 1985: 298).

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

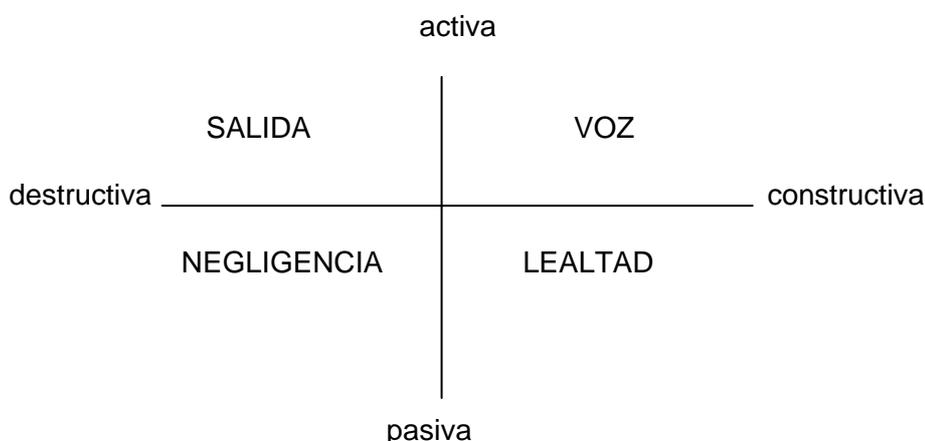
Robbins (1996: 181) coincide con Weinert a la hora de definir *la satisfacción en el puesto*, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola *“como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”*.

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Robbins (1996: 192-7) también nos *“indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”*.

En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

Por último, Robbins nos explica a través de la figura 1 cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

Figura 1. *Respuestas a la insatisfacción en el puesto*

- *Salida:* Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- *Voz:* Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- *Lealtad:* Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto".
- *Negligencia:* Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996: 197).

Para Gibson y Otros (1996: 138) *la satisfacción en el trabajo* es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como:

"El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales". Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos:

- *Paga:* La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- *Trabajo:* El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- *Oportunidad de ascenso:* La existencia de oportunidades para ascender.
- *Jefe:* La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- *Colaboradores:* El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Muñoz Adánez, (1990: 76) define *la satisfacción laboral* como "el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas". Del mismo modo, define *la insatisfacción laboral* como "el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un

sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Loitegui, (1990: 39) aborda la misma temática para definir el concepto de satisfacción en el trabajo, señalando cómo especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como “motivo”, “actitud del empleado”, “moral laboral”, “satisfacción en el trabajo”, etc. Tal confusión y ambigüedad, a la hora de utilizar los distintos términos, puede deberse no sólo a las distintas corrientes doctrinales e ideológicas en las que cada uno se sitúa, sino también a los distintos enfoques que los temas admiten.

Loitegui utiliza con mayor frecuencia en su trabajo los siguientes conceptos: motivos, actitudes, moral laboral, satisfacción laboral. Nosotros nos vamos a centrar en la definición que da sobre *satisfacción en el trabajo* que, citando a Locke (1976), “*es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto*”. Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de “satisfacción laboral general”. Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción.

Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por facetas) implica claramente un modelo “compensatorio”, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas. Así mismo se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración. Del mismo modo, los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas.

Para Blum (1976) (cit. por Loitegui 1990: 45), los conceptos *actitudes*, *satisfacción* y *moral laboral* son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y, a su vez, la satisfacción influye en la moral. Este autor propone las siguientes definiciones:

- *Actitud laboral*: Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.
- *Satisfacción laboral*: Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- *Moral laboral*: Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los

finés comunes y la confianza de que estos fines son deseables. La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo.

Para Loitegui (1990: 83) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, *la satisfacción laboral* es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

La investigación de Loitegui (1990) parte de este modelo pluridimensional de satisfacción laboral, centrándose exclusivamente en aquellas dimensiones o facetas asociadas al trabajo mismo. Los aspectos relacionados con las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador, así como la relación e interacciones mutuas, las aborda en otra investigación.

Las facetas del trabajo, en cuanto a su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores que ha tratado este autor, son:

- . Funcionamiento y eficacia en la organización
- . Condiciones físico-ambientales en el trabajo
- . Contenido interno del trabajo
- . Grado de autonomía en el trabajo
- . Tiempo libre
- . Ingresos económicos
- . Posibilidades de formación
- . Posibilidades de promoción
- . Reconocimiento por el trabajo
- . Relaciones con los jefes
- . Relaciones de colaboración y trabajo en equipo
- . Prestaciones sociales

Loitegui, (1990: 168) concluye diciendo que la satisfacción laboral depende de la interacción entre dos clases de variables: a) De los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo. b) De cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador.

Por último, para Kreitner y Kinicki (1997: 171) *la satisfacción laboral* “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”. Esta definición no recoge una conceptualización uniforme y estática, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño.

Para finalizar, teniendo en cuenta las aportaciones de los diferentes autores, diremos que la satisfacción laboral nace en el contexto laboral, desde la implicación de los distintos aspectos, que de una forma u otra influyen en el estado de ánimo y situación emocional de la persona, proyectándose desde aquí situaciones y perspectivas positivas o negativas, según los agentes implicados en el quehacer laboral.

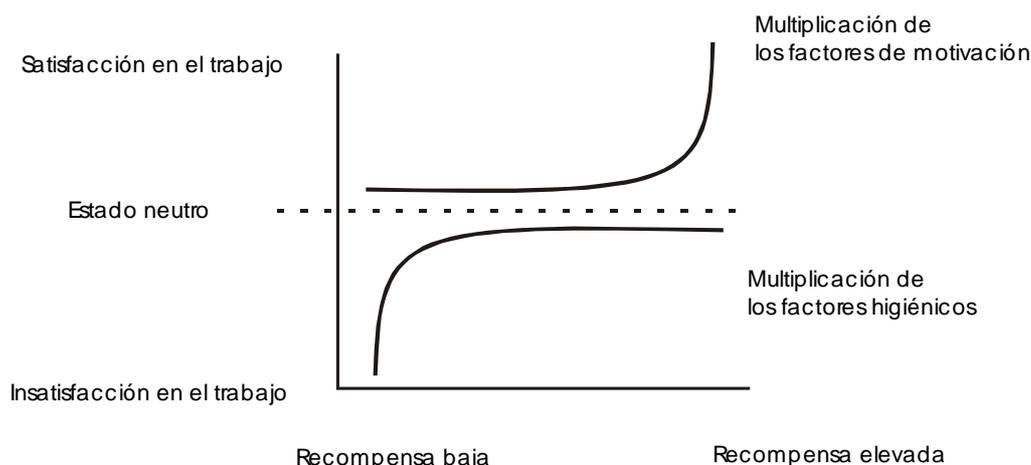
2. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y DE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR

Sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, de las relaciones que en el mismo se llevan a cabo y del nivel motivacional hacia el mismo, se han generado una serie de teorías de la motivación. Nosotros vamos a describir dos teorías que han contribuido de manera más importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo:

- A) "La teoría de los dos factores" de Herzberg
- B) "El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo", propuesto por Lawler.

A) "La teoría de los dos factores" de Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo ("*necesidades higiénicas*") y otras referidas al contenido mismo del trabajo ("*necesidades de motivación*"). Si se satisfacen las "*necesidades higiénicas*", el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus "*necesidades de motivación*". Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro) (ver figura 2).

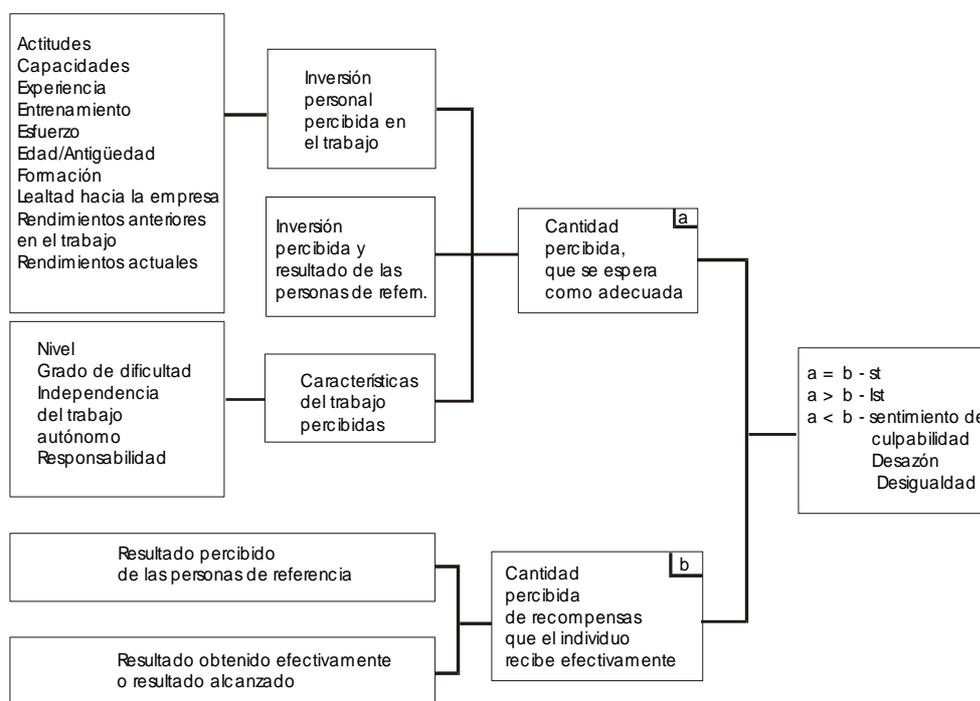
Figura 2. La influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción en el trabajo



Esta teoría desencadenó numerosas críticas y controversias, tanto desde el punto de vista del contenido como desde la perspectiva metodológica. Gran cantidad de investigaciones plantean dudas sobre la eficacia de su teoría; muchas otras, en cambio, confirman sus resultados. A pesar de estas críticas, no se puede negar que su trabajo ha ejercido una influencia estimulante sobre la investigación en torno a la satisfacción laboral.

B) “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por Lawler (1973) (citado por Weinert, 1985: 305), remarca la relación “*expectativas-recompensas*”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968). Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

Figura 2. El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler



Para este modelo, tiene una importancia capital el fenómeno de la percepción individual de la situación laboral, al tiempo que asume el punto de partida de la teoría sobre la disonancia cognitiva, sobre todo de la teoría de la igualdad. Como puede verse en la figura 2, el proceso que conduce a la satisfacción y insatisfacción está determinado, por lo tanto, básicamente por las siguientes variables: a) inversiones personales y percibidas, en el trabajo; b) inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia; c) características del trabajo percibidas; y d) cantidad percibida de recompensas o de compensación. Por otra parte, es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría, el término “recompensa” no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.).

3. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN EN LA ENSEÑANZA

Las Ciencias de la Educación han tratado también la satisfacción /insatisfacción de los docentes, utilizando una gran variedad de términos:

- . "el malestar docente"
- . "angustia de los enseñantes"
- . "conflicto de los profesores"
- . "estrés y ansiedad del profesorado"
- . "el burnout (estar quemado) docente"
- . "la salud mental del profesorado"
- . "el retraimiento"

Todos estos términos hacen referencia a aspectos que se han venido estudiando e investigando sobre la satisfacción e insatisfacción de los docentes, con cierto tiempo de experiencia en la educación.

Para Padrón (1995: 4) la satisfacción personal y profesional están estrechamente relacionadas con la salud mental y el equilibrio personal. En el caso del profesorado, la satisfacción tiene que ver con las situaciones específicas de su labor docente y con las características de su propia personalidad, en cuanto que todo ello repercute en su estabilidad emocional creando tensión, estrés, y produciendo malestar, tanto desde una perspectiva personal como profesional. La personalidad no es un "ente" abstracto sino que se hace presente y se realiza en la interacción con el medio. En estas relaciones cada persona va a adquirir su propio ajuste o adaptación, tanto personal como social.

Para este mismo autor, la satisfacción se puede entender desde dos perspectivas: a) *Perspectiva personal*. En este sentido, la satisfacción viene determinada por el propio trabajo que realiza el individuo, cuando se proyecta directamente de forma gratificante hacia las necesidades del propio sujeto, a la vez que se hace extensivo de forma genérica a las distintas facetas de la persona. b) *Perspectiva profesional*. Desde este enfoque van a ser las relaciones personales, tanto en el centro del trabajo como en el entorno, las que determinen la satisfacción/insatisfacción del individuo.

Por tanto, la satisfacción no es sólo expresión de una vivencia subjetiva. El trabajador, al vivir la experiencia de autoeficacia personal, se siente profesionalmente satisfecho.

Gordillo (1988: 260) realizó una revisión del uso del término "satisfacción" en diferentes autores. La ambivalencia del concepto "satisfacción" se manifiesta en una diversidad de usos:

- Como estado emocional.
- Como actitud.
- Como motivación.
- Como rasgo de personalidad.

Brüggemann (citado por Padrón, 1995) adopta una concepción pluridimensional de la satisfacción profesional. Para este autor, *la satisfacción profesional "es el resultado de una comparación entre lo que hace y lo que debería de hacer: a medida que la distancia disminuye, la satisfacción aumenta"*.

Nuestro enfoque es integral, en el sentido de considerar a la personalidad desde el conjunto de sus dimensiones básicas o ámbitos: cognitivo, afectivo y conductual. Optamos por considerar la satisfacción como una actitud o variable personal integradora, en la que la conducta del sujeto es resultado del acuerdo y expresión armónica entre su pensamiento y sus sentimientos, produciendo así una reacción orgánica de equilibrio y de bienestar, traducida, por tanto, no sólo en su salud corporal sino también mental (Padrón, 1995;

Gordillo, 1988). Los autores se acercan así a la definición actitudinal de la *satisfacción laboral como el conjunto de reacciones, sentimientos y sensaciones de un miembro de la organización laboral frente a su trabajo*.

Zubieta y Susinos (1992: 13) eluden definir la satisfacción, pero señalan, a partir de las aportaciones de Lucas Marín, unas conclusiones sobre la satisfacción en el trabajo, que concretan en las siguientes:

- “La satisfacción es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral”. (Teoría de las necesidades sociales).
- “La satisfacción laboral es función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evolución del mundo y para su definición de la realidad social” (Teoría del grupo de referencia social).

Estos autores establecen, además, una distinción entre las variables que influyen en el nivel de satisfacción, diferenciando dos categorías:

a) Variables ambientales que influyen en el nivel de satisfacción:

- Cuanto más elevado sea el nivel profesional mayor es la satisfacción.
- A mayor variación en la actividad mayor satisfacción.
- El liderazgo más participativo produce una mayor satisfacción laboral.
- El salario y la promoción laboral correlaciona positivamente con la satisfacción.
- La aceptación en el grupo de trabajo produce satisfacción.

b) Variables personales que influyen en la satisfacción:

- No existen datos que indiquen la existencia de variación en la satisfacción, según el sexo del trabajador.
- Dentro del mismo nivel profesional, a mayor nivel educativo menos satisfacción.
- La satisfacción se incrementa con la edad hasta pocos años antes de la jubilación.

Para González Tirados (1991) el concepto de satisfacción aparece ligado al clima de una organización, entendido como el conjunto de estímulos, motivaciones y factores que el individuo percibe como característicos de su lugar de trabajo. Las actitudes, los sentimientos, las vivencias profundas y, sobre todo, las reacciones afectivas con que el sujeto se relaciona con el clima organizativo que percibe constituyen la base de su satisfacción profesional. No es, pues, a través del mundo de la fría racionalidad como se puede conocer y penetrar en el ámbito de la satisfacción en el trabajo de los enseñantes.

Smith (1979) definía el concepto de satisfacción del trabajador a partir de unas escuetas palabras: “*affective work response*”. En este caso, no se trataría de una mera “actitud positiva” o “de buen grado”, sino de que tal actitud está connotada emocionalmente. Pero este carácter emocional o afectivo no es la respuesta empática, inconscientemente vinculada al estímulo, sino establecida por el sujeto a partir de una valoración de las condiciones providentes de su trabajo, por lo que los elementos afectivos, cognitivos y comportamentales se dan indisolublemente unidos.

Sáenz y Lorenzo, (1993) han definido *la satisfacción del profesorado universitario* “como una experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles cada vez más altos en la calidad de su trabajo, de reconocimiento por lo que hace, de responsabilidad, de creación del saber, de libertad científica, de disfrute en el trabajo mismo”. Estos autores, admitiendo un carácter multidimensional en la satisfacción, la consideran no como una dimensión simple o elemental, sino que reconocen en ella dicho carácter, percibiendo un componente genérico o global, más otros estados, generados por factores bien identificados y bastantes comunes en la investigación sobre el tema. En un acercamiento simplificador, la satisfacción general podríamos entenderla, tal como la han definido, como un “estado espiritualmente gratificante” (Sáenz y Lorenzo, 1993).

Referencias bibliográficas

- Caballero, J. *La satisfacción personal y profesional de los/as Directores/as de los Centros de Educación Infantil, Primaria, Secundaria en Andalucía*. Tesis doctoral inédita, Universidad de Granada, 2000.
- Gordillo, M^a. V. La satisfacción profesional del profesorado: Consecuencias para la orientación educativa. En VILLA, A. (Coord.) *Perspectivas y problemas de la función docente. II Congreso Mundial Vasco*. Madrid: Narcea, 1988, pp. 259-266.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. *The motivation to work*. (2^a ed.). New York: Wiley, 1967
- Horovitz, J. y Jurgens Panak, M. *La satisfacción total del cliente*. Barcelona: Ed. Folio, 1994.
- Kreitner y Kinicki, A. *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill, 1997.
- Loitegui Aldaz, J.R. *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990.
- Lorenzo, M. Sáenz, O. y Otros. Evaluación de la satisfacción del profesorado universitario. En *Actas del I Congreso Internacional sobre calidad de Enseñanza Universitaria*. ICE, Universidad de Cádiz, 1991, pp. 245-260.
- El nivel de satisfacción del profesorado universitario: Su evaluación en la Universidad de Granada”. En *III Jornadas Nacionales de Didáctica Universitaria*. Comunicación inédita. Las Palmas, 1991, pp.
 - *La satisfacción del profesorado universitario*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada, 1993.
- Muñoz, A. *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990.
- Padrón, M. *Satisfacción profesional del profesorado*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad de La Laguna, 1994.
- Porter, L.W. y Lawler, E.E. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill: Irwin-Dorsey, 1968.
- Robbins, S.P. *Comportamiento organizacional*. México: D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1987.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.
- Weinert, B. *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder, 1987.
- Zubieta, J.C. y Susinos, T. *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*. Madrid: CIDE, 1992.