

# **La satisfacción laboral y el anuncio de una concesión privada en Ecuador: El caso de una empresa pública de telecomunicaciones**

Pablo Ricardo GALÁRRAGA GALLARDO <sup>a</sup>

- a. Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones. Consultor de telefonía móvil. Magíster en Dirección de Empresas E-mail [pgalarraga@uees.edu.ec](mailto:pgalarraga@uees.edu.ec)

**Resumen:** En el Ecuador, el anuncio de la concesión de la administración de ciertas empresas públicas constituye una de las decisiones más radicales anunciadas durante la gestión del presidente Lenin Moreno. Esta noticia no sólo vislumbra un cambio drástico en los mercados correspondientes sino también en la realidad de los trabajadores. La presente investigación pretende encontrar una asociación entre el anuncio de la concesión y la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa pública de telecomunicaciones. Para esto se utilizó como base un cuestionario para medir la satisfacción laboral en empresas de telecomunicaciones publicado por Krishna & Maithreyi (2016) en la revista científica de economía y negocios aplicados de la India, en donde a través de preguntas dicotómicas relacionadas a diferentes componentes de la variable dependiente, se pudo determinar los niveles de satisfacción de los servidores públicos, además de considerar su variación en función de los periodos pre y post del anuncio de concesión. Entre los principales resultados se encontró que, de manera general la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa pública de telecomunicaciones en estudio, se redujo posterior al anuncio de concesión y que, la variación más significativa se realizó con respecto a la seguridad, demostrando que la incertidumbre a raíz del anuncio de concesión generó un giro considerable de la percepción de bienestar de la masa laboral dentro de esta empresa clave del sector estratégico de telecomunicaciones del Ecuador.

### **Palabras clave**

Privatización, Concesión, Satisfacción Laboral, Telecomunicaciones Ecuador, Empresas Públicas, Servidores Públicos.

### **Clasificación JEL**

O15

**Abstract:** In Ecuador, the announcement of the concession of the administration of certain public companies constitutes one of the most radical decisions announced during the government of President Lenin Moreno. This news not only envisions a drastic change in the corresponding markets but also in the reality of the workers. This research aims to find an association between the announcement of the concession and the job satisfaction of the employees of a public telecommunications company. For this, a questionnaire to measure job satisfaction in telecommunications companies published by Krishna & Maithreyi (2016) in the scientific journal of applied economics and business in India was used as a basis, where through dichotomous questions related to different components of the dependent variable, it was possible to determine the satisfaction levels of public workers, as well as considering their variation in terms of the periods before and after the announcement of the concession. Among the main results, it was found that, in general, the job satisfaction of the collaborators of the public telecommunications company under study decreased after the announcement of the concession and that the most significant variation was made with respect to safety, showing that The uncertainty as a result of the announcement of the concession generated a considerable shift in the perception of well-being of the workforce within this key company in the strategic telecommunications sector of Ecuador.

**Key words**

Privatization, Concession, Job Satisfaction, Ecuador Telecommunications, Public Companies, Government Employees.

**JEL Classification**

O15

## **Introducción**

A mediados del 2017, el gobierno de turno en el Ecuador expresó su intención de realizar una gran cantidad de concesiones de empresas públicas y en febrero de 2019 se oficializó el anuncio de concesión de la empresa pública de telecomunicaciones del Ecuador, con el firme objetivo de optimizar el funcionamiento de la empresa e inyectar liquidez en el presupuesto del estado según lo expresó el consejero de gobierno incumbente (Diario La Hora, 2019). A pesar de que las concesiones consisten en procesos de asignación temporal de la administración de activos públicos, hay evidencia de que la sociedad las percibe como estrategias de privatización (Buitrón, 2008). Bajo esta premisa, los cambios sustanciales que se producen en una empresa pública como resultado de una privatización, vistos desde una perspectiva de análisis de costos y beneficios para la empresa como tal, está sostenido por un amplio marco teórico; sin embargo, la literatura todavía es escasa cuando se refiere a la posibilidad de encontrar evidencias sobre los efectos de la privatización en los trabajadores (Olsson & Tåg, 2019).

Por otra parte, en la literatura se menciona que la estructura de las empresas públicas tiende a albergar una cantidad excedente de personal que muchas veces resulta de la repartición de cargos efectuada por parte de los diferentes gremios políticos que administran la cartera de estado en sus diferentes períodos (Gérard, 2008). En este contexto, es común que cuando las empresas públicas entran en su período de privatización se inicien una serie de cambios en los que se incluye la optimización de la organización a través de la reducción de personal, sin que esto afecte la operación normal del negocio (Ecuavisa, 2019).

Bajo la misma premisa, el trabajo de Arnold (2019) estudió el impacto de la privatización en los trabajadores de empresas de propiedad del estado y encontró que algunos trabajadores que son desplazados por la privatización se mudan a organizaciones con salarios más bajos, mientras que el personal que permanece empleado por las empresas privatizadas experimenta reducciones o estancamientos salariales que afectan su satisfacción laboral en relación con los trabajadores de nivel gerencial. En este sentido, tanto un estudio sobre los factores determinantes de la satisfacción laboral como otro que investigó sobre el respaldo de los empleados públicos hacia las alianzas público-privadas coinciden en que la calidad de

los servicios públicos está determinada principalmente por factores individuales entre los que se resalta el grado de satisfacción con el que los servidores públicos realizan sus actividades laborales, sugiriendo que la insatisfacción tiene el potencial de provocar un bajo rendimiento, así como la satisfacción alienta a los trabajadores a hacer todo lo posible en el desempeño de sus deberes y que las influencias pueden afectar a los empleados de manera individual y potencialmente afectar a toda la organización (Saleem, Majeed, Aziz , & Usman, 2013; Shakirova, 2017).

En el caso de Ecuador, la intención de concesión de la empresa pública de telecomunicaciones ha generado un ambiente de incertidumbre en el mercado correspondiente, mismo que actualmente ocupa un lugar sumamente importante dentro de la economía nacional, ya que constituye uno de los principales focos de atención del gobierno por su determinante influencia en la dinámica de los sectores económicos, así como en el desarrollo de los derechos ciudadanos y el interés general. En este contexto, la compañía nacional de telecomunicaciones, como uno de los principales participantes del mercado de telecomunicaciones del Ecuador, se ha constituido como una de las empresas públicas más rentables (Ekos, 2019; Diario La Hora, 2019), misma que ha presentado un constante crecimiento durante los últimos años a través de la provisión de servicios de telecomunicaciones en todo el territorio nacional. Sin embargo, es de conocimiento general que el gobierno no es el mejor administrador, ya que, al comparar los resultados financieros y operativos obtenidos a partir de las estrategias de las empresas privadas del sector de telecomunicaciones se aprecian notables diferencias, puesto que, las mismas se consideran más competentes, con una administración más eficiente, mayores ingresos y procesos de innovación que les permiten destacarse entre grandes competidores (El Universo, 2019).

Según datos del portal web de la empresa pública de telecomunicaciones, esta empresa pública tiene alrededor de 8.600 colaboradores, tanto fijos como temporales, que trabajan de manera directa o indirecta (CNT Institucional, 2021), mismos que serán el foco de estudio de esta investigación, de los cuales se seleccionarán 94 trabajadores de diferentes niveles jerárquicos y áreas de especialización a quienes se les aplicará una encuesta que permita revelar los efectos generados en sus niveles de satisfacción laboral dentro de la

organización como resultado del anuncio de la concesión de la administración a la empresa privada.

El presente estudio tiene como objetivo determinar la asociación entre el anuncio de la concesión de la empresa pública de telecomunicaciones y la satisfacción laboral de sus colaboradores. En este sentido, se utilizó como base un cuestionario de satisfacción laboral en empresas de telecomunicaciones elaborado por Krishna & Maithreyi (2016) y que fue publicado por la revista científica de economía y negocios aplicados de la India -IJABER-, de esta manera se trabajó en la definición de la encuesta correspondiente para analizar la satisfacción laboral en los períodos pre y post del anuncio de concesión. Posteriormente, dicha herramienta fue validada a través de un proceso de revisión especial mediante un focus group y entrevistas a colaboradores de la empresa. Además, esta investigación incluye el resultado de consultas en bases de datos de artículos científicos como: Scopus y Google Académico, cuyas principales variables de búsqueda fueron: efectos de la privatización y su relación con la satisfacción laboral; privatización de las telecomunicaciones; satisfacción laboral en empresas públicas; donde se evidenció que no hay estudios explícitos sobre los efectos e incidencia de las privatizaciones en la satisfacción laboral del personal de las empresas públicas, específicamente durante los procesos de transición de la administración pública a privada.

## Referencias

- Adedokun, O., & Burgess, W. (2012). Analysis of paired dichotomous data: a gentle introduction to the McNemar test in SPSS. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 125-131. Obtenido de [https://journals.sfu.ca/jmde/index.php/jmde\\_1/article/download/336/337/0](https://journals.sfu.ca/jmde/index.php/jmde_1/article/download/336/337/0)
- Akbari, M., Bagheri, A., Fathollahi, A., & Darvish, M. (2020). Job satisfaction among nurses in Iran: does gender matter? *Journal of multidisciplinary healthcare*, 71. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6970606/>
- Altamirano-Velásquez, A.; Rendón-Salazar, A.; Sanchez-Riofrio, A.M. (2015). Responsabilidad social corporativa: El caso de Mutualista Pichincha. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 23 (33), 31- 40.
- AMS Riofrío, CPP Reyes. (2018). Crowdfunding: Una revisión de la literatura. *ECOCIENCIA*, 5 (3): 1-13.
- Andres, L., Foster, V., & Guasch, L. (2006). The Impact of Privatization on the Performance of the Infrastructure Sector: The Case of Electricity Distribution in Latin American Countries. *World Bank Policy Research Working Paper No. 3936*. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=923243](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=923243)
- Aranki, D., Suifan, T., & Sweis, R. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational. *Canadian Center of Science and Education*, 137-154. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/332107341\\_The\\_Relationship\\_between\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/332107341_The_Relationship_between_Organizational_Culture_and_Organizational_Commitment)

- Arnold, D. (2019). The Impact of Privatization of State-Owned Enterprises on Workers. *SSRN*. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3278753](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3278753)
- Bachiller, P. (2012). The Impact of Privatization on Economic Performance in European Companies. *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*, 18(1). doi:<https://doi.org/10.1515/1145-6396.1252>
- Baumanis, L. (2003). Cultural values and organizational commitment among financial consultants in South Florida. *eLibrary Science Index*. Obtenido de <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=5264137>
- Bejarano, M., & Silva, D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3). Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/188/238>
- Buitrón, R. (2008). La concesión como estrategia de privatización: la lucha contra la privatización del servicio de agua potable y alcantarillado de las parroquias orientales de Quito. Abya-Yala. Obtenido de [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1054&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1054&context=abya_yala)
- Bytyqi, F., Reshani, V., & Hasani, V. (2010). Work Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*, 156-162. Obtenido de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.8761&rep=rep1&type=pdf>
- Callea, A., Urbini, F., Ingusci, E., & Chirumbolo, A. (2016). The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: The role of job insecurity and psychological contract violation. *Economic and Industrial Democracy*, 399-420. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0143831X14546238>
- Chand, A., & Dayal, M. (2010). Myth of Privatization of SOEs in Fiji: A Case Study of Telecom Fiji Limited. *Fijian Studies*, 8(2). Obtenido de [http://fijianstudies.openmediafiji.com/wp-content/uploads/FS/8\(2\)/SOEs.pdf](http://fijianstudies.openmediafiji.com/wp-content/uploads/FS/8(2)/SOEs.pdf)
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 159-165. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0718-24492015000300001&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=s0718-24492015000300001&script=sci_arttext)
- Chiang, M., Martin, M., & Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *R.B. Servicios Editoriales, S.L.*
- Choudhary, M., & Asghar, B. (2016). Post-Privatization reorientation of employee relations: A case study of Pakistan Telecommunication Company Limited (PTCL). *IEEE Xplore*, 2351-2362.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 57-81. Obtenido de <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
- Clugston, M., Howell, J., & Dorfman, P. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of management*, 26(1), 5-30. doi:<https://doi.org/10.1177/014920630002600106>
- CNT Institucional. (2021). *CNT EP*. Obtenido de CNTEP web site: <https://institucional.cnt.com.ec/transparencia>
- Csizmadia, D., & Ávila, F. (2021). El Salario Emocional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP. Universidad del Azuay, Cuenca. Obtenido de <http://201.159.222.99/handle/datos/10714>
- Cunha, R., & Cooper, C. (2002). Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing? *Journal of Managerial Psychology*. doi:<https://doi.org/10.1108/02683940210415915>

- Dellgran, P., & Höjer, S. (2005). Privatisation as professionalisation? Attitudes, motives and achievements among Swedish social workers. *European Journal of Social Work*, 39-62. doi:<https://doi.org/10.1080/1369145042000331369>
- Demirtas, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069-1073. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281002392X>
- Diario La Hora. (22 de 04 de 2021). Diario La Hora. Obtenido de Moreno hizo los anuncios y Lasso deberá concretar las concesiones de activos: <https://www.lahora.com.ec/moreno-hizo-los-anuncios-y-lasso-debera-concretar-las-concesiones-de-activos/>
- D'Souza, J., & Nash, R. (2017). Private benefits of public control: Evidence of political and economic benefits of state ownership. *Journal of Corporate Finance*, 232-247. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.07.001>
- Ecuavisa. (29 de abril de 2019). *Ecuavisa*. Obtenido de Ecuavisa Web Site: <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/484576-cnt-anuncia-recorte-del-10-superpersonal>
- Ekos. (04 de octubre de 2019). *Ekos*. Obtenido de Ekos web site: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/ranking-empresas-publicas-mas-grandes-del-pais>
- El Herald. (20 de 08 de 2020). Privatización, concesión o administración. (D. Proaño, Ed.) Obtenido de <https://www.elheraldo.com.ec/privatizacion-concesion-o-administracion-ec-mg-diego-proano-phd-c/>
- El Universo. (8 de julio de 2019). *El Universo*. Obtenido de El Universo web Site: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/07/08/nota/7414578/banca-inversion-definira-possible-concesion-o-delegacion-cnt/>  
<https://www.eluniverso.com/larevista/2019/04/20/nota/7295141/experiencia-red-movil-ecuador-fue-analizada-estudio/>
- Estrin, S., & Pelletier, A. (2018). Privatization in Developing Countries: What Are the Lessons of Recent Experience? *Oxford University Press*, 65–102. doi:<https://doi.org/10.1093/wbro/lkx007>
- Eyupoglu, S., & Saner, T. (2009). The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 686-691. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042809001220>
- FJ Forcadell, A Sanchez-Riofrio, LÁ Guerras-Martín, D Romero-Jordán (2020). Is the restructuring-performance relationship moderated by the economic cycle and the institutional environment for corporate governance? *Journal of Business Research* 110, 397-407
- Gérard, R. (2008). *Privatization Successes and Failures*. New York: Columbia University Press.
- Gómez, G. (2014). *Relación entre la satisfacción laboral, el contrato psicológico, el tipo de vinculación y la antigüedad en docentes de una universidad privada*. U. Católica de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/2077>
- Griffin, R., Bateman, T., Cooper, C., & Robertson, I. (1986). *Job satisfaction and organizational commitment*. Lawrence Erlbaum. Obtenido de <https://books.google.com.do/books?hl=es&lr=&id=9N1Kb7enB2oC&oi=fnd&pg=PA367&dq=griffin+y+bateman+job+satisfaction&ots=2IyjAhOQV8&sig=8sArTz6aeRP19GDJDbJWvbsLAmY#v=onepage&q=griffin%20y%20bateman%20job%20satisfaction&f=false>
- Hernández, G., Galvis, S., & Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 109-137. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 229-257. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>



- JG Rodríguez-Vásquez, AM Sánchez-Riofrío (2015). Análisis comparativo del NAMA y SAREB. Análisis Financiero, 129: 82-95.
- Judge, T., Weiss, H., & Kammeyer, J. &. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 356–374.
- Kingstone, P., Young, J., & Aubrey, R. (2013). Resistance to Privatization: Why Protest Movements Succeed and Fail in Latin America. *Latin American Politics and Society. Univeristy of Miami*, 93-116. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1548-2456.2013.00204.x>
- Körner, M., Wirtz, M., Bengel, J., & Göritz, A. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*, 1-12. Obtenido de <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12913-015-0888-y.pdf>
- Krishna, H., & Maithreyi, N. (2016). Job Satisfaction of Employees In Telecom Industry. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 9747-9760. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57153830/Paper-6-Dr\\_Hari\\_G\\_Krishna.pdf?1533731485=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DJob\\_satisfaction\\_of\\_Employees\\_in\\_Teleco.pdf&Expires=1618023109&Signature=Yo90wan9DtHftavDJWS19gRcFbyWwzE1ybb-opxOKto](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57153830/Paper-6-Dr_Hari_G_Krishna.pdf?1533731485=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DJob_satisfaction_of_Employees_in_Teleco.pdf&Expires=1618023109&Signature=Yo90wan9DtHftavDJWS19gRcFbyWwzE1ybb-opxOKto)
- Latipulhayat, A. (2014). Telecommunications licensing regime: a new method of state control after privatisation of telecommunications. *Journal of International Commercial Law and Technology*, 9(1). Obtenido de <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/jcolate9&div=5&id=&page=>
- Lupton, N.C., AM Sanchez-Riofrío, Kerpel, A (2018). Pacari Chocolate: Preserving biodiversity, living without regret. Editorial Emerald Emerging Markets Case Studies – Reino Unido.
- Madan, S. (2017). Moving from Employee Satisfaction to Employee Engagement. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(6). Obtenido de [https://ijrcm.org.in/article\\_info.php?article\\_id=7685](https://ijrcm.org.in/article_info.php?article_id=7685)
- Morán-Montalvo, C. y Sanchez-Riofrío, A.M. (2018). El Perfil Emprendedor Universitario: El caso de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo en Ecuador. *Revista Ciencia Administrativa*, 1: enero-junio.
- Morris, M., & Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: Understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*, 143-161. doi:<https://doi.org/10.2307/20721418>
- Olsson, M., & Tåg, J. (2019). What Is the Cost of Privatization for Workers. *IFN Working Paper No. 1201*. Retrieved from Paper SSRN Web site: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3134462](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3134462)
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International journal of social economics*. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03068290310500634/full/html>
- Parker, D., & Saal, D. (2003). *International Handbook on Privatization*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium*, p. 33-51. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230903.pdf>
- Ramanadham, V. (2019). *Privatisation in developing countries*. Oxford: Routledge.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2014). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. (Elsevier, Ed.) *Procedia Economics and Finance*, 717-725. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005249>

- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22).
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Diaz, A., & Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Scielo Salud Pública, Gaceta sanitaria*, 127-134.
- Ros, A., & Banerjee, A. (2000). Telecommunications privatization and tariff rebalancing: evidence from Latin America. (Elsevier, Ed.) *Telecommunications Policy*, 4(3), 233-252. Obtenido de [http://regulationbodyofknowledge.org/wp-content/uploads/2013/03/Ros\\_Telecommunications\\_Privatization\\_and.pdf](http://regulationbodyofknowledge.org/wp-content/uploads/2013/03/Ros_Telecommunications_Privatization_and.pdf)
- Saleem, Majeed, Aziz, & Usman. (2013). Determinants of Job Satisfaction among Employees of Banking. *Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking (JEIEFB)*, 1(2), 150-162. Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/paper/Determinants-of-Job-Satisfaction-among-Employees-of-Saleem-Majeed/ba75d9d067983aa1da618e523b28cd1f1e6353d2# citing-papers>
- Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 218-224. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/727/72719206.pdf>
- Sanchez-Riofrio, A.M. y González-Disintonio, J.A. (2019). El sucesor en empresas familiares agrícolas, factores que influyen en su elección. *Lúmina*, 19: 28-47.
- Sanchez Riofrio, AM, Álava Larrea, M. (2016). Cervecería Nacional: Un compromiso con el desarrollo sostenible en Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 9 (17), 11-20.
- Sanchez-Riofrio, A.M., LA Guerras-Martín, FJ Forcadell. (2016). Reestructuración de la cartera de negocios: Revisión de la literatura. *Podium*, 30 (2), 71-83.
- Sanchez-Riofrio, A.M., LA Guerras-Martín, FJ Forcadell (2017). Who's who in business portfolio restructuring research: The intellectual structure. *Revista española de Documentación Científica*, 40 (1), 1-15
- Sanchez-Riofrio, AM, NC Lupton, T Larreta-Mendoza (2018). *Solubles Instantaneos C.A.: A Family Heritage, Looking To The Future*. Ivey Publishing – Canadá
- Shakirova, R. (2017). An investigation of government employees support for public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 30(5), 467-486. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/317160491\\_An\\_investigation\\_of\\_government\\_employees'\\_support\\_for\\_public-private\\_partnerships](https://www.researchgate.net/publication/317160491_An_investigation_of_government_employees'_support_for_public-private_partnerships)
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Thiagaraj, D., & Thangaswamy, A. (2017). Theoretical concept of job satisfaction-a study. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 464-470.
- Wilczyńska, A., Batorski, D., & Sellens, J. (2016). Employment flexibility and job security as determinants of job satisfaction: the case of Polish knowledge workers. *Social Indicators Research*, 633-656. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11205-015-0909-6>
- Williams, A. (Marzo de 2019). *The Potential Impact of United States Postal Service Privatization: A Delphi Study*. Obtenido de ProQuest: <https://search.proquest.com/openview/5dc4438019ccbb6d8222fc010aa63fee/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Yañez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 193-202. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272010000200009&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272010000200009&script=sci_arttext&tlng=en)

Zambrano, D.; Rodríguez-Vásquez, J.G. y Sanchez-Riofrio, A.M. (2018). Factores que motivan la creación de spin-offs universitarias en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. RES NON VERBA, 8 (2): 159-175.