

**Satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de la  
universidad autónoma de Zacatecas**

*GABRIEL RAMOS RAUDALES<sup>1</sup>*

*LUZ EVELIA PADILLA BERNAL<sup>2</sup>*

**RESUMEN**

En este estudio se identifican los factores determinantes de la satisfacción laboral del personal administrativo de la Administración Central de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Se analizaron los factores de la satisfacción laboral en la institución e identificaron los más eficaces para elevar la satisfacción en el trabajo del personal. Para la recopilación de la información se aplicó un cuestionario a una muestra representativa del área objeto de estudio. Se aplicó un análisis factorial exploratorio. Los resultados muestran que en el entorno laboral de la Administración Central de la UAZ existe mayor nivel de satisfacción en los factores denominados intrínsecos, que en los factores extrínsecos. Los factores mejor valorados fueron: el *Logro personal* y *Responsabilidad-Realización*. El personal manifestó su impulso por alcanzar metas de desarrollo personal y sus objetivos. Los trabajadores manifestaron su preocupación por sus obligaciones, sostienen su compromiso y entrega hacia el trabajo.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, motivación, personal administrativo.

**ABSTRACT**

This study identifies the determinants of the job satisfaction of the administrative personnel of the Central Administration of the Autonomous University of Zacatecas. Factors of job satisfaction were analyzed in the institution and identified the most effective to increase the job satisfaction of personnel. Information was collected through a questionnaire that was applied to a representative sample of the area under study. An exploratory factor analysis was applied. The results show that in the work environment of the Central Administration of the UAZ there is a greater level of satisfaction in the intrinsic factors than in the extrinsic factors. The best rated factors were *personal achievement* and *responsibility-Realization*. The personnel expressed the drive to achieve personal development goals and objectives. Workers expressed concern about their obligations, sustain their commitment and dedication to work.

**Key words:** job satisfaction, motivation, administrative personnel,

---

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Zacatecas. Unidad Académica de Contaduría y Administración.

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Zacatecas. Unidad Académica de Contaduría y Administración.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones para el logro de sus objetivos requieren de la participación de todas las personas que la integran. Además, también requiere de sus habilidades, conocimientos y actitudes positivas, que contribuyan al desarrollo de la organización y que al mismo tiempo sean un medio por el cual alcancen sus metas o logren su desarrollo personal dentro de la misma.

Disponer de personas motivadas y satisfechas en su trabajo y con su organización aumenta su rendimiento y la calidad del servicio que proporcionan. Es importante establecer mecanismos de medición periódica de la satisfacción laboral en las organizaciones para analizar los diversos factores de la satisfacción laboral que coadyuven en su comprensión y dinámica. Esto con el fin de identificar los más eficaces que contribuyan a elevar la satisfacción en el trabajo del personal.

La medición de la satisfacción laboral debe entenderse como un factor de mejora en la calidad laboral del personal, además identifica las necesidades del trabajador para poder así ofrecerles los medios necesarios para que las puedan satisfacer. En esta investigación se exploran las causas que influyen en la satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la Administración Central de la UAZ. Esto por el papel que tienen en el desarrollo de procesos y políticas administrativas en la institución, lo que coadyuva al cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional (Silva Cháirez, 2012-2016, pág. 31). Además, los resultados pueden apoyar la elaboración de planes de acción que fomenten tanto el desarrollo personal de los trabajadores, como el desarrollo institucional.

La satisfacción laboral ha sido objeto de estudio de varios investigadores en el mundo. Estos trabajos se han realizado bajo el enfoque del comportamiento organizacional de los empleados, para encontrar su mayor productividad en las organizaciones. La medición de la satisfacción laboral debe entenderse como una necesidad dentro del área de Recursos Humanos. Determinar la satisfacción laboral del personal contribuye a centrar la atención en conocer la percepción de su entorno laboral, si este cuenta con las herramientas de trabajo necesarias, capacidades académicas, condiciones de trabajo y seguridad en el empleo. De igual forma la manera en que percibe el trato de que es objeto, si tiene los mismos beneficios, oportunidades, posibilidades y limitaciones con sus compañeros de su centro de trabajo, si las recompensas e incentivos cumplen con las expectativas de sus necesidades laborales, para un servicio de calidad en su desempeño.

La Administración Central de la UAZ es una de las áreas de trabajo donde se concentra una carga de trabajo especializada a nivel institucional, debido al servicio que se proporciona en los diferentes departamentos administrativos. Uno de los factores importantes en la satisfacción laboral es la seguridad en el empleo, tema de actualidad en las instituciones educativas mexicanas. Donde los escasos recursos que reciben constituyen una presión del Gobierno Federal y los gobiernos estatales

desmantelando la antigua universidad para que predomine de modo inequívoco la nueva. Este cambio origina en la planta docente y administrativa gran incertidumbre y claridad acerca de su futuro (Meza Padilla & Villafaña Enríquez, 2014). Con tal incertidumbre que se presenta en el personal de la Administración Central de la UAZ se generan problemas emocionales que pueden conducir a la insatisfacción en el desarrollo de sus actividades. Lo que implica que no está poniendo a disposición de la organización toda su creatividad, entusiasmo, esfuerzo y conocimientos.

El objetivo del presente trabajo es identificar los factores determinantes de la satisfacción laboral del personal administrativo de la Administración Central de la UAZ. El estudio se desarrolla considerando los factores intrínsecos y extrínsecos de acuerdo a lo propuesto por Frederick Irving Herzberg en 1959, su conocida teoría de Motivación-Higiene. Se diseñó un instrumento de medición determinando su validez y confiabilidad. Se obtuvo el nivel de satisfacción del personal y se determinó la relación entre las características sociodemográficas de los trabajadores y los factores de la satisfacción laboral. Las preguntas de investigación que se responden son: ¿Qué factores (intrínsecos o extrínsecos) determinan el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Administración Central de la UAZ?, y ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral del personal administrativo de la Administración Central de la UAZ?

La hipótesis de este trabajo se plantea como sigue: en el entorno laboral de la Administración Central de la UAZ existe mayor nivel de satisfacción laboral en los factores denominados intrínsecos o motivadores internos del personal administrativo, esto es en los inherentes al puesto, que en los factores extrínsecos externos o inherentes a la organización.

### **El personal administrativo de la administración central de la UAZ y la satisfacción laboral.**

La UAZ es una institución educativa ligada a las expectativas de progreso y bienestar de todos los zacatecanos. Respecto a los parámetros de calidad en la educación nacional e internacional la UAZ reafirma su compromiso con la consolidación de la calidad en la vida institucional académica y administrativa. Actualmente se encuentra dentro de las organizaciones reconocidas como la ANUIES y el CUMex a través de la evaluación constante por instancias acreditadoras como el CANACYT, CIEES, COPAES, COPEEMS y CENEVAL (Silva Cháirez, 2012). La UAZ cuenta con 56 procesos certificados, punto 6 norma ISO 9001:2008, en 11 áreas administrativas. Los rubros certificados son: capacitación, evaluación del personal, competencia, comprensión y capacitación (Cid Báez, 2015). Las tareas fundamentales de la UAZ es impartir educación en sus distintos niveles y modalidades; organizar, realizar y fomentar la investigación científica, humanística y tecnológica; y la extensión y divulgación de la ciencia, la tecnología, el arte y la

cultura (Estatuto General de la UAZ, 2007). La UAZ cuenta con 1,481 trabajadores de base, integrantes del Sindicato de Trabajadores de la UAZ (STUAZ) al servicio de la universidad. Empleados que prestan su servicio en forma personal y subordinada en las áreas: profesional, administrativa, técnica y de servicios.

En la Administración Central de la UAZ laboran 373 trabajadores de base que representan el 25% del total de trabajadores en la UAZ, llevan a cabo actividades de administración institucional, administración de personal, de recursos financieros y materiales, proporciona a los programas educativos equipamiento, mobiliario para laboratorios y aulas, equipo de cómputo, de construcción, adecuación y mantenimiento de espacios físicos, entre otras actividades. Las áreas que integran la Administración Central de la UAZ son: Secretaría General, Secretaría Académica y Secretaría Administrativa, con 15 centros administrativos. Once centros se encuentran certificados en 56 procesos por la norma ISO 9001:2008, ocho están dentro de la Administración Central. Procesos orientados a optimizar las actividades de atención al público, con indicadores de desempeño del proceso y del personal que lo realiza.

El contexto sobre el que opera la administración de recursos humanos está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas y dependen de éstas personas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones Chiavenato, (2007). Varios son los estudios que se han trabajado sobre motivación en la satisfacción de necesidades, como la teoría de las necesidades aprendidas de David C. McClelland la cual hace referencia a la necesidades de logro, necesidades de afiliación y necesidades de poder de los individuos; la teoría de la equidad de Stacey Adams sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de la relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa por lo que considera justo, trata la relación entre individuos y los grupos, y los efectos sobre dichas relaciones. La teoría de las expectativas de la motivación de Víctor H. Vroom, y la teoría de Locke la cual habla que las necesidades tienen sus orígenes en una base innata, gusto o disgusto del sujeto sobre un objeto, evento o situación (Newstrom, 2007; Davis & Newstrom, 2002; Ancona Alcocer, et. at. 2012; Robbins, 1998; Chiavenato, 2007).

El interés por satisfacer las necesidades de los trabajadores no es una tarea fácil debido a la complejidad y a la individualidad de cada uno de ellos. Esta situación provocó que se realicen diferentes estudios para identificar los factores que influyen o determinan el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores. Abraham Harold Maslow (1908-1970), psicólogo estadounidense y máximo exponente de la psicología humanística, propuso una teoría de la motivación basada en una categorización de necesidades, sugiriendo que el progreso de un individuo reside en satisfacer sus necesidades básicas, conforme se satisfacen las necesidades más básicas los seres humanos

desarrollan necesidades y deseos más elevados. Herzberg en 1959, menciona que existen dos tipos de factores motivacionales: los factores higiénicos o de insatisfacción y los factores motivacionales o de satisfacción. Frederick Irving Herzberg (1923-2000) renombrado psicólogo estadounidense, destacado en la psicología industrial y organizacional, reconocido por su teoría de los dos factores conocida también como –Teoría de la motivación e higiene o factores de mantenimiento y motivacionales (Manso Pinto, 2002). Herzberg establece los orígenes de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, menciona que las personas están influenciadas por dos factores: la satisfacción que es el resultado de los factores de motivación y la insatisfacción resultado de los factores de higiene, si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción (Davis & Newstrom, 2002, págs. 127-128). Herzberg basa su teoría en el ambiente externo, la motivación depende de dos factores: *a) Factores higiénicos*. Se refiere a las condiciones físicas y ambientales del trabajo. Corresponden a la motivación ambiental. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios, provocan insatisfacción; *b) Factores motivacionales*, motivación que comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional para trabajar. Se refiere al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con este; las cuales producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad (Herzberg citado en Manso Pinto, 2002; Davis & Newstrom, 2002). Herzberg sugirió enfatizar en los factores intrínsecos como el logro personal, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento del personal. En tanto que los factores extrínsecos o de higiene, están asociados con la insatisfacción, características como la política de la compañía y administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y el salario (Frederick Herzberg citado en Robbins, 1998 pág.395-396). Los modelos de necesidades Maslow y Herzberg proporcionan cimientos para entender y aplicar la modificación del comportamiento de las personas en favor de la calidad de vida laboral y de los objetivos de las organizaciones (Newstrom, 2007).

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia su trabajo, pero las personas difieren en su disposición, porque existen las de afectividad positiva o constructivas (alegres y corteses) y las de afectividad negativa, conductas indeseables (pesimistas, irritables y ásperas). La satisfacción en el trabajo es dinámica, no se pueden establecer condiciones hoy que lleven a una satisfacción alta del personal y después descuidarla, ya que las necesidades del personal fluctúan repentinamente. Es necesario que se preste atención a las actitudes del personal periódicamente. El deterioro de esas actitudes pueden originar huelgas,

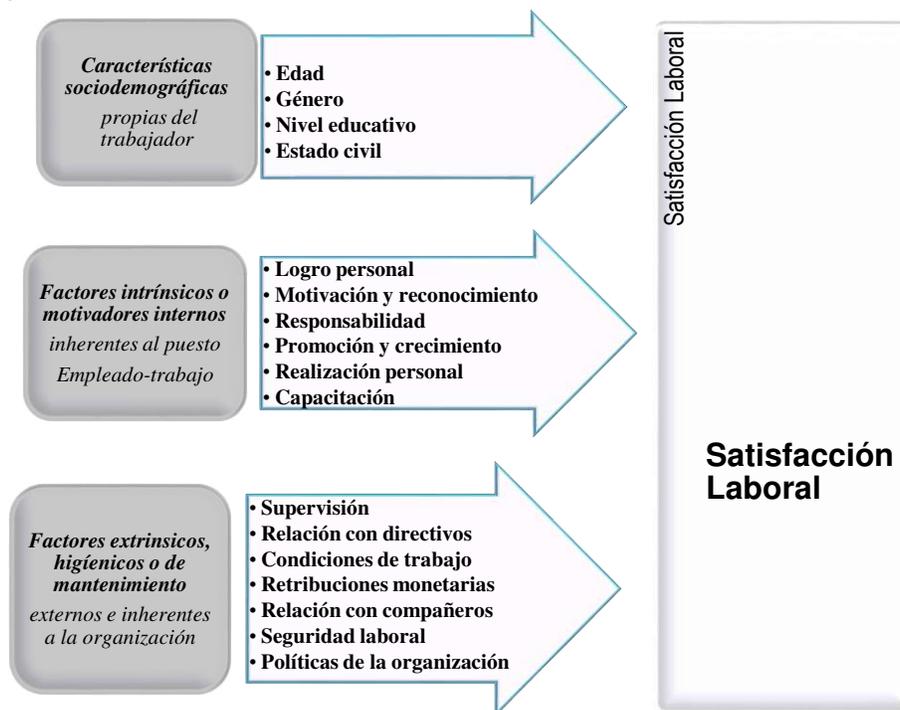
desaceleración en el trabajo ausentismo y mayor rotación del personal. También suele ser parte de las quejas, rendimiento bajo, baja calidad de los productos, un deficiente servicio, robos de los empleados y problemas disciplinarios (Davis & Newstrom, 2002, pág. 245). Debe considerarse el ambiente que rodea al personal fuera de su centro de trabajo, el cual influye indirectamente en sus sentimientos hacia su trabajo. Así como el trabajo es importante en la vida de algunas personas, la satisfacción en el trabajo es parte fundamental de la satisfacción en la vida.

*La satisfacción en el trabajo* se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con un nivel alto de satisfacción tiene una actitud positiva hacia éste, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes negativas acerca de su trabajo (Robbins, 1998). Los empleados insatisfechos incurren en un *retiro psicológico* (divagan durante el trabajo), en un *retiro físico* (ausencias no autorizadas, salidas tempranas, largas pausas o baja del ritmo de trabajo) o actos explícitos de *agresión* y revanchismo por presuntos errores (Newstrom, 2007, pág. 223).

Entre los beneficios de los estudios de satisfacción en el trabajo se encuentran: como un indicador del nivel general de satisfacción, mejora el flujo de comunicación en todas direcciones en la organización, además la encuesta de satisfacción funciona como válvula de escape o de liberación emocional, además permite precisar las necesidades de capacitación (Newstrom, 2007). La satisfacción laboral es “un concepto multidimensional y multidisciplinar que supone el estado emocional, actitud, sensación o grado de bienestar que experimenta un individuo hacia su trabajo (Sánchez Canizares, Artacho Ruiz, Fuentes García, & López Guzmán, 2007). Un individuo entra a una organización esperando que sus satisfacciones personales (salario, capacitación, beneficios, seguridad, oportunidades) sean superiores a sus propios esfuerzos, asimismo la organización espera que la contribución de esas personas (trabajo, habilidades, compromiso, esfuerzo, tiempo) sea superior al costo de tenerlo en la organización (Chiavenato, 2007, pág. 81). Existen factores o variables que determinan la satisfacción laboral en los individuos y sus consecuencias. Agrupando estos factores en dos niveles: *características sociodemográficas propias del trabajador* (género, edad, nivel educativo, etc.) y *medidas organizacionales internas e inherentes al puesto o a la empresa* (salario, honorarios, tipo de contrato, tamaño, ubicación de la empresa, etc) (Sánchez Canizares, et. al., 2007). Esta forma de dividir dichos factores es útil por la relación directa que se tiene con la naturaleza del puesto y los que son parte del contexto del puesto. Se concluye describiendo del análisis de la literatura agrupando en tres grupos de factores que llevan a la satisfacción laboral de acuerdo a varios autores (Sánchez Canizares, et. al., 2007; Herzberg citado en Newstrom, 2007, Herzberg citado en Robbins, 1998; Davis & Newstrom, 2002). 1). Los *factores inherentes al trabajador*, influencia que las características sociodemográficas personales del trabajador ejercen sobre su nivel de satisfacción (Sánchez Canizares, et. al., 2007). 2). *Factores*

*inherentes al puesto*, factores intrínsecos o motivadores, se refiere a las gratificaciones internas que una persona siente cuando realiza un trabajo, de manera que hay una conexión directa entre el trabajo y las recompensas (Newstrom, 2007). Factores de contenido y contexto del puesto. Los empleados se motivan con lo que hacen ellos mismos, y más cuando asumen responsabilidades o se les reconoce su comportamiento (Davis & Newstrom, 2002). 3). *Factores inherentes a la organización*, motivadores extrínsecos, higiénicos o de mantenimiento, retribuciones externas que se dan por separado de la naturaleza del trabajo y no brindan una satisfacción directa en el momento de ejecutarlo, no son motivadores efectivos. Incentivos externos que permiten un control por parte de la dirección de recursos humanos Davis & Newstrom, (2002). En la Figura 1, se desarrolla la construcción o idea conceptual de acuerdo a la revisión de la literatura.

Figura 1. Constructo de dimensiones factores motivantes de la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia revisión de la literatura.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del trabajo se tomó de una muestra representativa de la población total de la Administración Central de la UAZ. Se aplicó un muestreo probabilístico estratificado. La población total fue 373 trabajadores, el nivel de confianza 95% ( $Z=1.96$  en área bajo la curva normal), se otorgó la máxima variabilidad posible, es decir  $p = .5$  y  $q = .5$ . Como el tamaño de la

población es conocido (373 trabajadores en 2015) se utilizó el factor de corrección finito o muestra corregida (Rojas Soriano, 1985). En el Cuadro 1, se presenta la muestra estratificada.

Cuadro 1. Muestra estratificada Administración Central

<b>ADMINISTRACIÓN CENTRAL U.A.Z.</b>	H	M	Nh	Por ciento	Tamaño de los estratos (nh)	Cuestionarios aplicados
Secretaría General:	18	36	54	<b>14.48%</b>	27.4	47
Secretaría Académica:	75	60	135	<b>36.19%</b>	68.6	84
Secretaría Administrativa:	100	84	184	<b>49.33%</b>	93.5	127
	<b>N:</b>		<b>373</b>	<b>100.00%</b>	<b>n = 189.46</b>	<b>258</b>

Muestra total (cuestionarios) n: **189.46**

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Para establecer mecanismos de medición periódica de la satisfacción laboral es posible elaborar cuestionarios estandarizados para el diagnóstico de la satisfacción laboral, a través de instrumentos probados como el diagnóstico de (Chian, Méndez, & Sánchez, 2010), el instrumento de diversos autores (Robles García, Dierssen Soto, Martínez Ochoa, Herrera Carral, Díaz Mendl, & Llorca Díaz, 2005), el de (Ancona Alcocer, Camacho Gómez, & Muñoz Aparicio, 2012), entre otros. Sin embargo, se optó por realizar el instrumento propio a partir de otros trabajos. El cuestionario se elaboró de 3 partes. Bloque 1: 8 preguntas iniciales sobre las características sociodemográficas y el perfil de los encuestados. Bloque 2: incluye 31 preguntas agrupadas bajo 6 epígrafes que integran los factores intrínsecos (logro personal, motivación y reconocimiento, responsabilidad, promoción y crecimiento realización personal y la capacitación). Bloque 3: incluye 38 preguntas agrupadas en 7 epígrafes que integran los factores extrínsecos (supervisión, relación con directivos, condiciones de trabajo, retribuciones monetarias, relación con compañeros, seguridad laboral y políticas de la organización). El cuestionario está formado por un total de 69 preguntas. Estos bloques de preguntas cerradas están diseñados a partir de una escala con 6 posibles respuestas, que valoran desde la total insatisfacción a la total satisfacción. En la última parte del cuestionario se incorpora una pregunta abierta que permite incluir sugerencias de los trabajadores en orden de importancia, tres aspectos que en su opinión consideran necesarios para mejorar su satisfacción laboral. Se realizó prueba piloto a 21 trabajadores para determinar que las preguntas fueran claras y entendibles, con los resultados del ensayo piloto, se aplicó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach a cada uno de los constructos del instrumento. Los resultados en todos los casos fueron superiores a 0.9. Después de este proceso se obtuvo el instrumento definitivo. Éste se aplicó a 258 trabajadores durante el mes de diciembre de 2015.

Del universo de 373 trabajadores 258 fueron los que lo contestaron de una muestra mínima de 189. Con los datos obtenidos se procedió al análisis de la información utilizando el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 22.0. Para la validez y confiabilidad de los datos se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE). Este tipo de análisis estadístico multivariado de interdependencia, permite agrupar las variables (ítems) que se correlacionan fuertemente entre sí, y cuyas correlaciones con las variables de otros agrupamientos (factores) son menores (Pérez & Medrano, 2010).

La validación de los datos y reducción de factores con el AFE se aplicó al total de 69 preguntas de satisfacción laboral, se utilizó el método de extracción factorización de eje principal y el método de rotación con criterio Varimax. Además se aplicaron las pruebas de normalización Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación de muestreo y la de esfericidad de Bartlett. Para identificar los niveles de satisfacción laboral, se retomó como base las escalas de satisfacción laboral a partir del instrumento utilizado para recabar la información con la escala tipo Likert. Este perfil se forma a partir de la interpretación de las respuestas de cada pregunta donde el valor fundamental es el promedio de los factores, con la que se obtiene una media general que permite establecer las características de la satisfacción laboral.

## RESULTADOS

En la Administración Central de la UAZ un 55% del personal es de sexo femenino y un 45% del Masculino. En lo que respecta a la edad, la edad promedio es de 39 años, con un mínimo de 19 años y un máximo de 60. La mayor parte 65.9% se concentra en el intervalo de 31 y 50 años de edad. Un 20.9% se encuentran entre los 21 y 30 años y el restante 12.4% son trabajadores mayores a 51 años. La preparación académica, el 15.5% cuenta sólo con estudios de secundaria, 32.6% con estudios de Bachillerato o Carrera Técnica, 40.3% son los que estudiaron a nivel licenciatura, 8.1% son los que cuentan con estudios de posgrado y el restante 3.5% los que realizaron otro nivel de estudios, tales como primaria. Es importante señalar que el 48.4% de trabajadores cuenta con estudios de licenciatura o posgrado, mostrando que una elevada proporción de trabajadores tiene alta preparación académica. Respecto a la antigüedad del personal administrativo como trabajadores en la UAZ, el promedio de antigüedad del 50% de los encuestados se ubica en los 13 años de servicio. El 21.7% son menores a 5 años de servicio, el 23.6% se ubica entre los 6 y 10 años, un 14.7% los que cuenta de 11 a 15 años, 14% los de 16 a 20 años, un 19% los que tienen una antigüedad de 21 a 25 años de servicio, un 6.6% los de 26 a 30 años y el restante un 0.4% tienen una antigüedad mayor a 31 años. Se hace notar que el 74% de la población encuestada cuenta con una antigüedad entre los 16 a 20 años de servicio. Por último, el estado civil por sexo del personal administrativo de la

Administración Central. Se observó que la mayor parte del personal son casados con 66.7%, en segundo lugar los solteros con 23.3%, divorciado 5.4% y el restante 4.7% en otros.

El AFE se realizó a las 69 preguntas sobre satisfacción laboral, para ubicar la asociación positiva o negativa entre las variables y el factor, o en su caso la ausencia de asociación. Esto con el objeto de validar y determinar los constructos de satisfacción laboral de acuerdo a lo propuesto por Herzberg en 1959. En el análisis de la matriz de factores fueron consideradas las cargas factoriales mayores a  $\pm 0.40$ , por considerarse en las investigaciones de las Ciencias Sociales de mayor significación práctica y mayor potencia estadística (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010, pág. 103)

Se realizaron tres análisis para la reducción de dimensiones, de las 69 preguntas se redujo a 65 por tener una carga factorial mayor o igual a 0.40 y se obtuvieron 11 de los 13 factores originales del cuestionario. En la matriz de factor rotado el índice de Kaiser Meyer Olkin (KMO) de adecuación de muestreo fueron de 0.932, 0.934 y el último 0.933. Además como las preguntas 13,15 y 6,14 no aportaron una carga factorial satisfactoria, con base en el valor mínimo requerido, se eliminaron de la base de datos para volver a realizar la reducción de dimensiones. Se observó el resultado final del análisis factorial en el Anexo 1, se agruparon dos factores de los inicialmente planteados. Esto es el factor 4 “Motivación y reconocimiento” se agrupó con el factor “Promoción y crecimiento”, quedando ahora un factor denominado “Motivación y crecimiento”. Además se agruparon los factores “Responsabilidad” y la “Realización personal”, generándose el factor denominado “Responsabilidad y realización”. En el Cuadro 2, se presentan los resultados de la valoración de satisfacción laboral del personal de la Administración Central de la UAZ por las dos dimensiones analizadas.

Para la interpretación de resultados se retomó del modelo dinámico de satisfacción laboral elaborado por Bruggeman, (1974) y Groskurth y Ulich, (1975). Para Bussing, (1991), la satisfacción laboral interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juega un papel importante variable tales como el control o el poder para regular dicha interacción y por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. (Martínez Hernández, 2005).

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que poseen los trabajadores. La actitud que se encontró en los trabajadores de la Administración de la UAZ de acuerdo a los datos del Cuadro 2 se observa que la media general de las variables es (3.785), indica según la escala de Likert utilizada al observarla que en la Administración Central de la UAZ predomina un grado de Insatisfacción (I) o insatisfacción laboral constructiva, donde los trabajadores, sienten insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.

Para las dimensiones o factores intrínsecos o motivadores internos inherentes al puesto el promedio es de (3.861) y los factores extrínsecos, higiénicos o de mantenimiento, externos inherentes a la institución es de (3.729), lo que indica que la percepción de la satisfacción laboral en los aspectos inherentes al puesto es más favorable que en los factores inherentes a la institución. Se observa que dos factores 8 y 9 se encuentran arriba de la media. Estos determinan positivamente su nivel de satisfacción, donde el personal administrativo manifestó que: el *logro personal* con un promedio de (4.438) su impulso por alcanzar metas de desarrollo personal y sus objetivos, y el factor agrupado responsabilidad y realización o éxito profesional del personal con una media de (4.175), el cual indica que los trabajadores se preocupan por sus obligaciones y sostienen su compromiso y entrega con el trabajo, además el personal administrativo manifiesta actitudes positivas hacia su trabajo en virtud de que considera su trabajo importante, interesante y contribuye a su autoestima personal. Sin embargo, se encontró factores menos valorados por debajo de la media general de satisfacción fueron: Las políticas de la institución con 3.751, la supervisión con 3.705, la seguridad laboral con 3.671 al igual que Motivación-reconocimiento y promoción-crecimiento, las retribuciones monetarias con 3.218 y la capacitación con 3.191.

Cuadro 2. Índice de satisfacción laboral Administración Central UAZ

Dimensión	No.	Factor	N=258	Media	Valoración de la satisfacción	No. de ítems	Alfa de Cronbach
Factores intrínsecos o motivadores internos, inherentes al puesto:	8.-	<b>Logro personal</b> Impulso para alcanzar metas de desarrollo personal y objetivos		4.438	4 a 5 Satisfecho	5	0.847
	4.-	<b>Motivación- reconocimiento; Promoción-crecimiento</b> Motivación y reconocimiento por su esfuerzo y trabajo. Oportunidades de crecimiento profesional		3.639	3 a 4 Insatisfecho	11	0.928
	9.-	<b>Responsabilidad; Realización personal</b> Satisfacción con el compromiso por su actividad, entrega y obligaciones. Oportunidades de ascenso, desarrollo y éxito profesional		4.175	4 a 5 Satisfecho	6	0.879
	1.-	<b>Capacitación</b> Capacitación, periodicidad y actualización de conocimientos		3.191	3 a 4 Insatisfecho	6	0.937
				<b>3.861</b>		<b>28</b>	<b>0.951</b>
Factores extrínsecos higiénicos o de mantenimiento, externos inherentes a la organización	11.-	<b>Supervisión</b> Estilo de supervisión y respeto que ejercen sobre el trabajador		3.705	3 a 4 Insatisfecho	4	0.910
	2.-	<b>Relación subordinado y directivos.</b> Relación con las autoridades inmediatas		3.954	3 a 4 Insatisfecho	5	0.943
	5.-	<b>Ambiente físico y condiciones de trabajo</b> Ambiente físico tanto para el bienestar personal como para facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales:		3.842	3 a 4 Insatisfecho	7	0.906

6.-	<b>Retribuciones monetarias (salario)</b> Retribución que paga la UAZ por su trabajo	3.218	3 a 4	Insatisfecho	5	0.915
3.-	<b>Relación con compañeros</b> Relación con compañeros o equipo de trabajo	3.963	3 a 4	Insatisfecho	6	0.926
10.-	<b>Seguridad laboral</b> Seguridad e higiene laboral	3.671	3 a 4	Insatisfecho	5	0.897
7.-	<b>Políticas de la institución</b> Políticas y directrices de la institución	3.751	3 a 4	Insatisfecho	5	0.931
		<b>3.729</b>			<b>37</b>	<b>0.963</b>
	Cuestionario completo. Eliminadas preguntas 6, 13, 14, 15				65	0.975
	Media general:	<b>3.785</b>	3 a 4	Insatisfecho		

Escala de medición: de 1 = totalmente insatisfecho (TI) a 6 = totalmente satisfecho (TS)

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Con base en los promedios de los factores intrínsecos (3.861) y los extrínsecos (3.729) se realizó la prueba de hipótesis. Para probar la hipótesis se aplicó la prueba t para igualdad de medias, ésta mostró que hay diferencias significativas entre los factores intrínsecos o motivadores internos y los factores extrínsecos o inherentes a la organización ( $p\text{-value} = 0.000$ ) Por lo tanto, se prueba la hipótesis de investigación que existe mayor nivel de satisfacción laboral en el personal administrativo en los factores denominados intrínsecos. Debe señalarse, que de acuerdo a la prueba Kolmogorov-Smirnov (KS) las variables factores intrínsecos (FI) y factores extrínsecos (FE) siguen una distribución normal (FI,  $p\text{-value} = 0.200$  y FE,  $p\text{-value} = 0.200$ ). Los resultados obtenidos muestran que los factores intrínsecos (contenido del puesto), satisfacciones internas que siente el personal al realizar su trabajo son mayormente valoradas (media 3.861), por la conexión directa que existe entre trabajo y satisfacción, la variedad de oportunidades de aprendizaje o su dificultad. En tanto los factores extrínsecos, inherentes a la institución (media 3.729) fueron los menos valorados, factores que no pueden ser controlados por el trabajador, los que se dan por separado de la naturaleza del trabajo y que no brindan una satisfacción directa en el momento de ejecutarlo. Por ello se hace necesaria la adopción de incentivos a los aspectos intrínsecos en la institución para captar y retener a su personal. Análisis de las características individuales, en el Cuadro 3, se presenta la prueba estadística Chi cuadrado de Pearson usada para determinar la relación entre las características individuales de los trabajadores de la Administración Central y la relación entre los factores de la satisfacción laboral. Proporcionó la diferencia entre los factores de la satisfacción laboral y las características individuales del personal.

Se observa en el Cuadro 3, los contrastes de los factores con las variables edad, sexo, nivel máximo de estudios y estado civil. Los resultados indican los valores significativos, es decir los menores a 0.05. El factor en cuestión y la variable categórica de contraste se encuentran relacionados, de estas variables podemos mencionar que: El factor *retribuciones monetarias*, se encuentra relacionado con el estado civil. El factor *políticas de la institución*, se encuentra relacionado con la variable sexo. El factor *logro personal*, se encuentra relacionado con el género. De igual forma en el Cuadro 4, se observa los contrastes de los factores con las variables, los resultados indican, la característica “Coordinación” es la que mayor correlación tiene con los factores. Eso significa que la percepción, el tipo de necesidad laboral de los trabajadores es diferente en cada coordinación o centro administrativo de la Administración Central de la UAZ.

Cuadro 3. Prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson, características sociodemográficas

Prueba Chi-cuadrado de Pearson		Sig. Asintótica (2 caras) n=258			
Factor		Edad	Sexo	Nivel máximo de	Estado Civil
1	Capacitación	0.281	0.788	0.105	0.659
2	Relación subordinado y directivos	0.321	0.579	0.932	0.162
3	Relación con compañeros	0.165	0.563	0.670	0.513
4	Motivación-reconocimiento y promoción-crecimiento	0.603	0.170	0.926	0.182
5	Ambiente físico y condiciones de trabajo	0.208	0.525	0.499	0.234
6	Retribuciones monetarias	0.267	0.502	0.254	<b>0.002</b>
7	Políticas de la institución	0.129	<b>0.020</b>	0.529	0.877
8	Logro personal	0.267	<b>0.037</b>	0.109	0.911
9	Responsabilidad y realización personal	0.255	0.549	0.199	0.263
10	Seguridad laboral	0.613	0.117	0.615	0.578
11	Supervisión	0.395	0.634	0.941	0.907

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Cuadro 4. Prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson, características individuales.

Prueba Chi-cuadrado de Pearson		Sig. Asintótica (2 caras) n=258					
Factor		Antigüedad UAZ	Antigüedad Centro	Secretarías	Coordinación	Centro de trabajo	Categoría
1	Capacitación	0.545	0.640	0.504	<b>0.005</b>	0.054	0.344

2	Relación subordinado y directivos	0.740	0.263	0.273	<b>0.009</b>	0.068	0.977
3	Relación con compañeros	0.224	0.083	0.293	<b>0.000</b>	0.084	0.692
4	Motivación-reconocimiento y promoción-crecimiento	0.776	0.731	0.287	0.401	0.268	0.187
5	Ambiente físico y condiciones de trabajo	0.740	0.637	0.308	0.197	0.188	<b>0.011</b>
6	Retribuciones monetarias	0.131	<b>0.023</b>	0.079	<b>0.020</b>	0.107	0.146
7	Políticas de la institución	0.972	0.202	<b>0.043</b>	0.469	0.584	0.073
8	Logro personal	0.462	0.131	0.685	0.752	0.867	0.974
9	Responsabilidad y realización personal	0.295	0.378	<b>0.044</b>	<b>0.016</b>	0.099	0.142
10	Seguridad laboral	0.380	0.762	0.885	0.131	0.144	0.963
11	Supervisión	0.671	0.480	0.294	<b>0.018</b>	<b>0.040</b>	0.321

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

## CONCLUSIONES

La satisfacción laboral que predomina en la Administración Central de la UAZ es parcialmente favorable para el desarrollo de las actividades administrativas, con base en el índice de satisfacción laboral obtenido (3.795). No obstante que este valor se podría ponderar como satisfactorio, se hace notar que en ninguno de los factores determinantes de la satisfacción laboral llegó al valor para decir que hay una satisfacción totalmente favorable. Los valores obtenidos no fueron mayores que 5. Lo que sugiere que aún existe trabajo por realizar para dar mejores condiciones de trabajo en cada una de las Secretarías estudiadas.

Con base en los resultados obtenidos se concluye que existe en la Administración Central de la UAZ una insatisfacción laboral constructiva o insatisfacción (I) de acuerdo a la escala de medición tipo Likert donde 1 igual a totalmente insatisfecho (TI) a 6 igual a totalmente satisfecho (TS). Esto es de la interacción entre el personal administrativo y su entorno laboral, el personal siente insatisfacción pero mantiene su nivel de aspiraciones y busca formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.

Los factores mayormente ponderados de acuerdo a la percepción del personal administrativo, fue la dimensión intrínseca o motivadores internos (contenido del puesto), con una (media 3.861). Esto se atribuye a que están más directamente relacionados con el individuo debido a que su satisfacción en el puesto está en función del contenido o de las actividades propias del mismo, satisfacciones internas que siente el personal al realizar su trabajo. Se consideran actividades más desafiantes y estimulantes del cargo, factores motivadores que representan la energía e impulso del personal y que la depositan en la institución con el propósito de alcanzar sus objetivos.

Los resultados muestran que las actitudes de los trabajadores están más enfocadas en cuestiones individuales que grupales, factores denominados intrínsecos o motivadores interno, situación que se comenta a continuación:

- La actitud del personal administrativo respecto a su *logro personal* (media 4.438) manifiesta aún a pesar de que exista insatisfacción en la mayor parte de los factores de la satisfacción laboral, existe siempre su impulso por alcanzar metas de desarrollo personal y sus objetivos.
- Existe también un nivel de *responsabilidad* satisfactorio (media 4.175), donde los trabajadores se preocupan por sus obligaciones, sosteniendo su compromiso con la institución y entrega al trabajo. Agrupado con el factor éxito profesional o de *realización del personal* el cual es satisfactorio porque manifiesta actitudes positivas hacia su trabajo, lo considera importante, interesante y sobre todo que contribuye a su autoestima personal.

Por otro lado, se encontró que el factor menos valorado de acuerdo a la percepción de los trabajadores fue la *capacitación* con un promedio de (3.191), por la poca periodicidad que existe en la actualización de conocimientos, además de la necesidad de capacitación para el correcto uso de las nuevas tecnologías, así como la falta motivación recibida en su centro de trabajo para capacitarse. Además de la necesidad de que existan cursos orientados al desarrollo integral del personal.

Respecto a la dimensión extrínseca de mantenimiento, externa o inherente a la organización con un índice de satisfacción laboral de (3.729), Esto incide desde el ámbito de la misma organización, incentivos externos que permiten un control por parte de la institución. Los factores menos valorados en este tipo de factores fueron:

- Las *retribuciones monetarias* (media 3.219), donde el personal manifestó su percepción por el estímulo económico que recibe, insatisfacción respecto a su desempeño por su esfuerzo y dedicación. Además la falta de posibilidades de avances salariales en su centro de trabajo.
- La *seguridad e higiene laboral* (media 3.671), insatisfacción manifiesta en relación con las protecciones necesarias para el desarrollo de sus actividades administrativas, como la prevención de accidentes y riesgos de trabajo, limpieza, espacios libres de obstáculos, insatisfacción respecto al cumplimiento de la institución de las obligaciones legales y seguridad laboral del personal.

## REFERENCIAS

Ancona Alcocer, M. D. C., Camacho Gómez, M. D. S., & García-Muñoz Aparicio, C. (2012). Motivación Laboral en Empleados Administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (Motivation in the Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Administrative Employees). *Revista International Administración & Finanzas*, 5(4), 121-134.

- Chian, V. M., Méndez, U. G. & Sánchez, B. G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de RETAIL. *Redalyc.org*, 19(2), 21-36.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* (Octava ed.). (R. Del bosque Alayón, Ed.) D.F. México: Mc Graw Hill.
- Cid Báez, S. L. (15 de 06 de 2015). Unidad de Planeación UAZ. Subcoordinación de Gestión y Aseguramiento de Calidad. (G. Ramos Raudales, Entrevistador) Zacatecas, México.
- Davis, K., Keith, J., Newstrom, J., Werther, W. B., Davis, K. W., Davis, K., ... & Davis, R. L. K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo.* McGraw-Hill,
- Flores García, L. G. & Burciaga Campos, J. A. (2010). Constitución, historia y proyección del Sindicato de Trabajadores del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Zacatecas. En T. Libraria (Ed.). Zacatecas, México.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis.* México: Pearson.
- Manso Pinto, J. (Oct-Dic de 2002). El legado de Frederick Inyeng Herzberg. *Universidad EAFIT Colombia*, 79-86.
- Martínez Hernández, H. (2005). *La satisfacción laboral.* Tesis de Licenciatura en Psicología, UAZ. México.
- Meza Padilla, E. & Villafaña Enríquez, I. (2014). *La universidad pública en México.* Zacatecas, México: UAZ.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Pérez, E. R., & Medrano, L. A. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento (RACC)*, 2(1), 58-66.
- Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy* (1a. Ed. ed.). México: Prentice Hall.
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Díaz-Mendi, A. R., & Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134.
- Rojas Soriano, R. (1985). *Guía para realizar investigaciones sociales.* México: UNAM.
- Sánchez Canizares, S. M., Artacho Ruiz, C., Fuentes García, F. J. & López Guzmán, T. J. (2007). Análisis de los determinantes estructurales de la satisfacción laboral. Aplicación en el Sector Educativo. *Estudio de Economía Aplicada*, 25(3).
- Silva Cháirez, A. (29 de Nov de 2012). *Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016.* Zacatecas, México: UAZ
- Silva Cháirez, A. (2012-2016). *Plan de Desarrollo Institucional.* Zacatecas, México: UAZ.
- UAZ. (19 de Sep de 2007). *Estatuto General de la UAZ.* Zacatecas, México.



Motivación y reconocimiento	7	Motivación-reconocimiento;	3.99	1.333				.403							
	8	En mi centro de trabajo se reconoce a los mejores integrantes	3.27	1.413	0.42			.515							
	9	Mi centro de trabajo es reconocido al exterior	3.63	1.303				.530							
	10	Tengo reconocimiento de mis superiores en general por mi esfuerzo y trabajo	3.41	1.531				.608							
	11	Tengo reconocimiento por el cumplimiento de mis responsabilidades	3.46	1.510				.559							
Promoción y crecimiento	17	Por las oportunidades de desarrollo y promoción	3.47	1.306				.499							
	18	Por la igualdad y justicia de trato que recibo en mi centro de trabajo	3.48	1.407				.461							
	19	Por las oportunidades que ofrece mi trabajo de realizar las tareas en que me destaco	3.73	1.370				.543							
	20	Por la formación recibida para mi desarrollo profesional	3.76	1.334				.543							
	21	Por la confianza en el desarrollo de habilidades individuales en la realización de mis tareas laborales	4.19	1.276				.447							
Ambiente físico y condiciones de trabajo	42	Con la limpieza, higiene y salubridad de mi centro de trabajo	3.89	1.238				.555							
	43	Con las condiciones físicas, entorno y espacio de que dispongo para el desarrollo de mi trabajo	3.77	1.256				.632							
	44	Con la iluminación de mi lugar de trabajo	4.10	1.117				.730							
	45	Con la ventilación de mi lugar de trabajo	3.74	1.371				.782							
	46	La temperatura de mi lugar de trabajo	3.66	1.373				.770							
	47	Con la disponibilidad de recursos tecnológicos y materiales necesarios para el adecuado desarrollo de mis funciones en mi lugar de trabajo	3.53	1.378				.577							
	48	Con la carga de trabajo que tengo asignada	4.20	1.256				.432							
Retribuciones monetarias	49	Respecto a los estímulos económicos que recibo sobre mi desempeño	3.24	1.280					.739						
	50	Con relación al sueldo que recibo a cambio de mi esfuerzo y dedicación	3.29	1.224					.767						
	51	Con relación al salario que percibo en la UAZ con respecto a los salarios otorgados en otras instituciones	3.19	1.288					.804						
	52	Respecto a las posibilidades de avances salariales en mi empleo	3.16	1.249					.749						
	53	En mi puesto puedo prosperar económicamente si mi esfuerzo	3.21	1.342					.699						



	63	En relación en que mi lugar de trabajo está limpio y libre de obstáculos	3.77	1.268										.629	
	64	En relación al cumplimiento de la institución sobre las obligaciones legales de mi seguridad laboral	3.44	1.391										.435	
Supervisión	32	La satisfacción respecto a la supervisión que ejercen sobre mi	3.71	1.284		0.47									.495
	33	Respecto a la proximidad y frecuencia con que soy supervisado	3.71	1.292		0.45									.540
	34	En relación a la necesidad de que exista mayor supervisión en mi centro de trabajo	3.68	1.222											.513
	35	En relación a libertad en el desarrollo de mi trabajo sin pautas específicas tomando en cuenta mi opinión e iniciativa	3.72	1.372											.481
Método de extracción: factorización de eje principal. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 9 interacciones.		Número de elementos Estadística de fiabilidad: Alfa de Cronbach Media			6	5	6	11	7	5	5	5	6	5	4
					<b>0.937</b>	<b>0.943</b>	<b>0.926</b>	<b>0.928</b>	<b>0.906</b>	<b>0.915</b>	<b>0.931</b>	<b>0.847</b>	<b>0.879</b>	<b>0.897</b>	<b>0.910</b>
					<b>3.191</b>	<b>3.954</b>	<b>3.963</b>	<b>3.639</b>	<b>3.842</b>	<b>3.218</b>	<b>3.751</b>	<b>4.438</b>	<b>4.175</b>	<b>3.671</b>	<b>3.705</b>

Escala de medición: de 1 = totalmente insatisfecho (TI) a 6 = totalmente satisfecho (TS)

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Red Internacional de Investigadores en Competitividad  
Memoria del X Congreso  
ISBN 978-607-96203-0-5