



CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE
GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
Y 2º ENCUENTRO DE INVESTIGADORES EN GESTIÓN AMBIENTAL Y SUSTENTABILIDAD



UAGyA
Vamos juntos por el
Desarrollo Humano y Responsabilidad Social

Satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Autónoma de Zacatecas: un análisis factorial exploratorio

Gabriel Ramos Raudales,¹ Luz Evelia Padilla Bernal²

Resumen

La administración de recursos humanos busca encontrar el eficiente desempeño de los empleados en las organizaciones, planeando y coordinando estrategias que le permitan, a través del comportamiento organizacional, conocer las actitudes y conductas de los trabajadores con la finalidad de aplicar estos conocimientos en la organización para encontrar su mayor productividad. El rendimiento de la organización está directamente relacionado con el desempeño del conjunto de personas que la integran, además de otros factores internos y externos que la afectan. Con el objeto de energizar, conducir y canalizar la conducta de los trabajadores en favor de las organizaciones, la motivación juega un papel muy importante como un proceso de satisfacción de sus necesidades laborales. La satisfacción laboral es un indicador de productividad y calidad en las organizaciones, de ahí su importancia. Esta investigación identifica los principales factores que determinan la satisfacción laboral de los trabajadores de la Administración Central de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Se identificaron los factores con mayor satisfacción en el desempeño del personal siguiendo la teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg, renombrado psicólogo estadounidense influyente en la gestión administrativa de las empresas. La investigación fue transversal y descriptiva, con un enfoque cuantitativo, aplicando técnicas de estadística descriptiva y análisis factorial exploratorio. La recolección de la información se realizó a través de

¹ Universidad Autónoma de Zacatecas. Unidad Académica de Contaduría y Administración. Comercio y Administración s/n Col. Progreso, Zacatecas, Zacatecas, México 98066, (52-492) 9224577. Correo-e: <gramosraudales@gmail.com>.

² Universidad Autónoma de Zacatecas. Unidad Académica de Contaduría y Administración. Comercio y Administración s/n Col. Progreso, Zacatecas, Zacatecas, México 98066, (52-492) 9224577. Correo-e: <luze@uaz.edu.mx>.



un cuestionario aplicado a una muestra aleatoria de 258 trabajadores. 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 inherentes al puesto, que en los factores extrínsecos o inherentes a la organización. Los factores mejor valorados fueron: el *Logro personal* y *Responsabilidad-Realización*.

Palabras clave: Satisfacción laboral, motivación, personal administrativo.

Introducción

En la gestión del talento humano, los empleados representan ese capital intangible en forma de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, valores y capacidades (Pedraza Melo, 2018). Las personas dejan de ser simples recursos humanos; sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización. En la era de la información, el enfoque de la administración de recursos humanos es considerar a las personas como seres proactivos, dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera, que deben ser motivados e impulsados (Chiavenato, 2017).

La medición periódica de la satisfacción laboral debe entenderse como un factor de mejora en la calidad de vida laboral del personal. En esta investigación se exploran las causas que influyen en la satisfacción en el trabajo del personal administrativo de la Administración Central de la Universidad Autónoma de Zacatecas (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 (UAZ, 2012: 31). Los resultados del trabajo pueden apoyar la elaboración de planes de acción que fomenten tanto el desarrollo personal de los trabajadores como el desarrollo institucional.

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 necesarias de trabajo, 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 obtiene los mismos beneficios, oportunidades, posibilidades y limitaciones con sus compañeros de su centro de trabajo, y 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. Un factor importante 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, en el personal de la Administración Central se generan problemas emocionales que pueden conducir a la insatisfacción en el desarrollo de sus actividades e implican que no está poniendo a disposición de la organización toda su creatividad, entusiasmo, esfuerzo y conocimientos.

El objetivo del 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 en su conocida teoría de Motivación e Higiene. Se diseñó un instrumento de medición determinando su validez y confiabilidad. La pregunta de investigación que se responde es: ¿Qué factores determinan el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Administración Central de la UAZ? La hipótesis es: en el entorno laboral de la Administración Central de la UAZ existe mayor nivel de satisfacción laboral en los factores denominados intrínsecos, que en los factores extrínsecos.

Motivación y Satisfacción Laboral

La UAZ cuenta con 1,481 trabajadores de base, todos miembros del Sindicato de Trabajadores de la UAZ (STUAZ). Estos empleados 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, 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 (UAZ Contraloría Interna, 2015). Las áreas que integran la Administración Central de la UAZ son: las Secretarías General, Académica y Administrativa, con 15 centros administrativos. 11 centros se encuentran certificados en 56 procesos por la norma ISO 9001:2008. Procesos orientados a optimizar las actividades de atención al público, con indicadores de desempeño del proceso y del personal que lo realiza.

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 que hace referencia a las necesidades de logro, afiliación y de poder de los individuos; la teoría de la equidad de Stacey Adams, que 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 (Newstrom, 2011; Davis & Newstrom, 2002; Ancona Alcocer, et. at. 2012; Robbins, 1998; Chiavenato, 2017).

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. Herzberg, en 1959, menciona que existen dos tipos de factores motivacionales: los factores higiénicos o de insatisfacción y los factores motivacionales o de satisfacción. Herzberg establece los orígenes de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y menciona que las personas están influenciadas por dos factores: *a) Factores higiénicos*. Se refiere a las condiciones físicas y ambientales del trabajo. 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*. 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, 2003). Herzberg sugirió enfatizar en los factores intrínsecos como el logro personal, el reconocimiento, el trabajo mismo, la



responsabilidad y el crecimiento del personal (Manso Pinto, 2002). En tanto que los factores 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: 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, 2011).

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). 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, 2003, pág. 245). Así como el trabajo es importante en la vida de algunas personas, la satisfacción en el trabajo es parte fundamental de su satisfacción en la vida.

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. 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, 2011).

La satisfacción laboral es “un concepto multidimensional y multidisciplinar (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; del mismo modo, la organización espera que la contribución de esas personas (trabajo, habilidades, compromiso, esfuerzo, tiempo) sea superior al costo de tenerlo en la organización (Chiavenato, 2017).

En la búsqueda de las variables explicativas determinantes de la satisfacción laboral y la consecuencia e influencia que ejercen determinadas variables sobre la satisfacción laboral, diferentes autores las han agrupado: 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, 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, 2011). Factores de contenido 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, 2003). 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; Herzberg citado en Newstrom, 2007, Herzberg citado en Robbins, 1998).

Materiales y Métodos

Se tomó 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, 2013).

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, et al., 2005), el de Ancona, Camacho y Muñoz, entre otros (Ancona Alcocer, Camacho Gómez, & Muñoz Aparicio, 2012). Sin embargo, se optó por realizar el



instrumento propio a partir de otros trabajos. El cuestionario se elaboró con tres partes. Bloque 1: 8 preguntas 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 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 conformado por 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. Se realizó prueba piloto a 21 trabajadores, después de este proceso se obtuvo el instrumento definitivo. Éste se aplicó a 258 trabajadores durante el mes de diciembre de 2015. 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 retomaron las escalas de satisfacción laboral a partir del instrumento utilizado para recabar la información con la escala tipo Likert. El valor fundamental es el promedio de los factores, con el que se obtiene una media general que establece las características de la satisfacción laboral.



Resultados

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 +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; las 69 preguntas se redujeron 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 fue 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. Al final del análisis factorial 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 la Figura 1 se presentan los resultados de la valoración de satisfacción laboral del personal de la Administración Central de la UAZ.

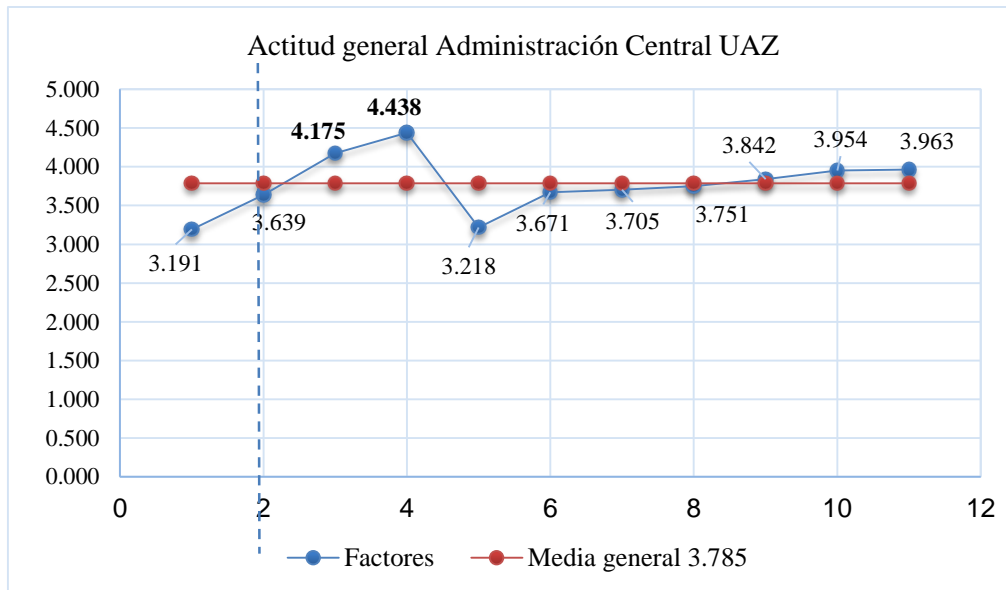
Para la interpretación de resultados se retomó del modelo dinámico de satisfacción laboral elaborado por Bruggeman (1974), Groskurth y Ulich, (1975). Para Bussing (1991), la satisfacción laboral interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, juegan un papel importante variables 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 actitud que se encontró en los trabajadores de la Administración de la UAZ, de acuerdo a los datos de la Figura 1, muestra la media general de las variables (3.785) e indica, según la escala

de Likert utilizada, predominio de un grado de insatisfacción (I) o insatisfacción laboral constructiva.

Para los factores intrínsecos, el promedio es de (3.861) y los factores extrínsecos 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 los factores 3 y 4 se encuentran arriba de la media general. Estos determinan positivamente su nivel de satisfacción, donde el personal administrativo manifestó que: el *logro personal* promedio de (4.438) su impulso por alcanzar metas de desarrollo personal y sus objetivos, y el factor agrupado responsabilidad y realización 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. Sin embargo, se encontraron factores menos valorados por debajo de la media general de satisfacción: 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 3.639, las retribuciones monetarias con 3.218 y la capacitación con 3.191.

Figura 1. Promedio de los factores de la satisfacción laboral Administración Central, UAZ





Factor intrínseco

Motivadores, inherentes al puesto

Capacitación (I)

Motivación-reconocimiento;

Promoción-crecimiento (I)

Responsabilidad;

Realización personal

(S)

Logro personal (S)

Factor Extrínseco

Inherentes a la institución

5. Retribuciones monetarias (I)
6. Seguridad laboral (I)
7. Supervisión (I)
8. Políticas de la institución (I)
9. Ambiente físico y condiciones de trabajo (I)
10. Relación subordinado y directivos (I)
11. Relación con compañeros (I)

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

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

La estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach de los factores intrínsecos fue de (0.951) con 28 ítems y de los factores extrínsecos de (0.963) con 37 ítems. Además, en cada una de las variables de los factores, el Alfa de Cronbach arrojó como resultados entre: (0.847) a (0.943).

A partir de los promedios de los factores intrínsecos (3.861) y extrínsecos (3.729) se realizó la prueba de hipótesis. Para probarla, se aplicó la prueba t para igualdad de medias; ésta mostró que hay diferencias significativas entre los factores intrínsecos y los factores extrínsecos (p-value = 0.000) Por lo tanto, se prueba la hipótesis de investigación. 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-value = 0.200 y FE, p-value = 0.200).



CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE
GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
Y PARTICIPACIÓN DE INVESTIGADORES EN GESTIÓN AMBIENTAL Y SUSTENTABILIDAD



CONCLUSIONES

Analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano es un asunto importante para las organizaciones, sobre todo por la necesidad de generar ventajas competitivas para su existencia (Pedraza Melo, 2018). 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 (3.785). 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. 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, fueron la dimensión intrínseca, con una media de 3.861, aspectos que generan motivación del trabajador sobre la base del incremento en el contenido del puesto que desempeñan (Pedraza Melo, 2018). Factores motivadores que representan la energía e impulso del personal que depositan en la institución con el propósito de alcanzar sus objetivos. Además, estos resultados muestran que las actitudes de los trabajadores están enfocadas más en cuestiones individuales que grupales, situación que se comenta a continuación.

La actitud del personal administrativo respecto a su *logro personal* (media 4.438) manifiesta a pesar de que exista insatisfacción en la mayor parte de los factores, existe su impulso por alcanzar metas de desarrollo y objetivos del personal, además de oportunidades de hacer carrera en la institución.

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 fue la *capacitación*, con un promedio de 3.191, por la poca periodicidad que existe en la actualización de conocimientos; además de la falta motivación recibida en su centro de trabajo para capacitarse, así como la necesidad de que existan cursos orientados al desarrollo integral del personal.

Referencias

- Ancona Alcocer, M. d., Camacho Gómez, M. d., & Muñoz Aparicio, C. G. (2012). Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(4), 121-133.
- 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. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (10a. 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., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (5a. ed.). México: 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.
- Herrera Caballero, J. M., & Sánchez, G. I. (2012). Satisfacción laboral en trabajadores del IPN. Un análisis estructural. *Redalyc.org, Ra Ximhai*, 8(2), 217-232.
- Manso Pinto, J. (Oct-Dic de 2002). El legado de Frederick 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. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación, 15*, 90-101.
- Pérez , E. R., & Medrano, L. (2010). Análisis factorial exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento, 2*(1), 58-66.
- Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy* (1a. ed.). México: Prentice Hall.
- Robles García, M., Dierssen Soto, T., Martínez Ochoa, E., Herrera Carral, P., Díaz Mendl, A. R., & Llorca Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM.
- Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.
- 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. (2012). *Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016*. Zacatecas, México: UAZ.
- Temkin, B., & Cruz Ibarra, J. (2018). Las dimensiones de la actividad laboral y la satisfacción con el trabajo y con la vida: el caso de México. *Redalyc.org, Estudios sociológicos, XXXVI*(108), 507-538.
- UAZ. (19 de Sep de 2007). *Estatuto General de la UAZ*. Zacatecas, México.
- UAZ Contraloría Interna. (2015). *Estructura Orgánica de la Administración Central*. Recuperado el 27 de Enero de 2015, de <http://transparencia.uaz.edu.mx/documents/70010/ca7ab0bf-5d8e-49fd-bd69-ee59d2127938>