



La satisfacción laboral del personal administrativo en una institución de educación pública

Soria Reséndez, Ana Cristina;¹ Pedraza Melo, Norma Angélica²
& Bernal González, Idolina³

¹Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración
Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Centro Universitario S/N (+52) 834 3181800 Ext. 2493

²Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración
Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, angelicapedrazamelo@gmail.com, Centro Universitario S/N
(+52) 834 3181800 Ext. 2493

³Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración
Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, bernalidolina@gmail.com, Centro Universitario S/N (+52)
834 3181800 Ext. 2493

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Agosto de 2018

Fecha de publicación en línea: Diciembre de 2018

Resumen

Es de gran interés el estudio de aspectos intangibles como la satisfacción laboral para el diseño de estrategias de retención del talento humano. De allí que el objetivo de esta investigación fue analizar la percepción que los empleados tienen sobre la satisfacción en sus campos de trabajo. Se aplicó cuestionario a trabajadores administrativos que accedieron colaborar, conformándose una muestra final de 206 empleados encuestados. Se aplicó el análisis factorial para determinar la estructura subyacente del constructo estudiado, determinando dos factores que refieren a la satisfacción con el puesto y con el ambiente de trabajo. EL nivel de confiabilidad del cuestionario mostró una valoración alta y adecuada, con un Alpha de Cronbach superior a ,70. Los resultados tienen implicaciones relevantes para que los directivos valoren factores al momento de diseñar e implementar sus prácticas de gestión de personal, promoviendo mayor satisfacción y por ende compromiso organizacional en su base trabajadora.

Palabras claves: satisfacción laboral, personal administrativo, satisfacción con el puesto, satisfacción con el ambiente de trabajo.

Abstract

It is of great interest to study of intangible aspects such as job satisfaction for the design of strategies to retain human talent. The objective of this research was to analyze the perception that employees have about satisfaction in their work fields. A questionnaire was applied to administrative workers who agreed to collaborate, with a final simple of 206 employees surveyed. Factorial analyses was applied to determine the underlying structure of the construct studied, determining two factors that refer to satisfaction with the position and with work environment. The level of reliability of the questionnaire showed a high and acceptable assessment, with a Cronbach's Alpha higher than .70. The results have important implications for managers to assess factors when designing and implementing their personnel management practices, promoting greater satisfaction and therefore organizational commitment in their working base.

Key words: job satisfaction, administrative, satisfaction with the job, satisfaction with the work environment.

1. INTRODUCCIÓN

Se estima de gran interés evaluar aspectos intangibles como la satisfacción laboral para el diseño de estrategias de retención del talento humano. Hoy en día las organizaciones independientemente de su actividad económica o tamaño están expuestas a fuerzas competitivas externas cada vez más desafiantes para lograr sobrevivir. De allí la relevancia de promover en la gerencia una conciencia por valorar uno de sus recursos clave como lo es el capital humano.

De acuerdo con Santos, Rodríguez y Paz (2007), por capital humano nos referimos al conjunto de capacidades individuales, a los conocimientos, destrezas, experiencias, valores y habilidades del personal de una organización, lo que significa todo aquello relacionado con el ser humano como un ente social complejo, que forma parte de la vida organizacional de una entidad económica y en donde la satisfacción que experimenta el empleado de sus experiencias individuales y colectivas son importantes para desarrollar su compromiso organizacional.

Hablar de satisfacción laboral es referirse al conjunto de sentimientos que desarrollan los empleados dentro de su organización, que influyen en su salud laboral y compromiso con su trabajo (Chiang, Gómez & Hidalgo, 2017), se relaciona normalmente con las actitudes del empleado y con la obtención de los resultados organizacionales (Chiang *et al.* 2017; Chiang & Ojeda, 2013). De allí que representa un fenómeno social de gran relevancia para estudiar en las organizaciones porque refleja el estado de bienestar del personal con su trabajo y es una variable que mantiene su vigencia e interés en la academia y la investigación (Oshagbemi, 1999; Spector, 1985).

La satisfacción laboral es un fenómeno que no se circunscribe su estudio a un solo tipo de organización, es un constructo complejo que en el ámbito del sector educativo amerita ser analizado más que nunca, puesto que el personal que labora en instituciones de educación fundamentalmente lo que prestan son servicios a sus usuarios y por lo mismo su evaluación del desempeño será cuestionable como el servicio mismo que ofertan (Cantón & Téllez, 2016; Ramírez & Benítez, 2012).

De allí que la gerencia deba ocuparse de analizar aquellos aspectos o factores que les producen satisfacción positiva a sus trabajadores en las organizaciones educativas, y no solo estudiar este fenómeno al nivel del profesorado como suele analizarse de manera tradicional (Cantón & Téllez, 2016), sino que hay que evaluar este fenómeno en el personal administrativo en dichas instituciones, con el propósito de mejorar la calidad y calidez del servicio con el apoyo de todos los actores de una organización educativa.

La experiencia docente nos hace concluir que el gran trabajo que se hace en el aula, en ocasiones ante los ojos de los alumnos y padres de familia se ve opacado porque otros actores que indirectamente está soportando el proceso de enseñanza aprendizaje no se encuentran en la misma sintonía de la calidad y compromiso con el servicio. Siendo estos actores el personal administrativo en sus diferentes niveles, categorías y tipos de contratación.

Se presume que en la institución de educación son los maestros el rol central del servicio al educando, sin embargo ante la sociedad hay una demanda más integral de la valoración, puesto que el personal administrativo como los directivos, secretarías, maestros de apoyo, capturistas, auxiliares administrativos, entre otros

puestos son también roles importantes en el proceso, puesto que en ocasiones en diferentes servicios indirectos implicados del proceso de enseñanza aprendizaje, el usuario percibe una mala calidad en la atención. Como ejemplo puede señalarse cuando el estudiante solicita una audiencia para tratar asuntos de trayectoria escolar, solicita una constancia, una beca, aclarar errores de calificación, fechas de pago, etc.

Parecieran temas irrelevantes los señalados; sin embargo, es preciso enfatizar que todo cuenta ante los ojos del usuario quien habrá de recomendar o no a una organización educativa. Se presume que la satisfacción o insatisfacción del personal administrativo se refleja en el tipo de servicio que presta a los usuarios. Por lo que el objetivo del presente estudio es analizar la percepción de trabajadores administrativos de una institución pública de educación (UPT en adelante), porque son roles que aunque no tienen la responsabilidad central del proceso de enseñanza aprendizaje, su contribución y soporte indirecto debe ser comprometido, de calidad y con calidez en los diversos servicios que proporcionan a los distintos usuarios de un sistema educativo como son los alumnos, padres de familia, empleadores, gobierno, profesores (Lavin, Pedraza & Álvarez, 2008). Por lo que se establecen los siguientes cuestionamientos de investigación: 1) ¿Cuáles son los factores que caracterizan la satisfacción laboral por parte del personal administrativo en la UPT? y 2) ¿Qué nivel de valoración perciben de los aspectos de la satisfacción laboral el personal administrativo encuestado en la UPT?.

Para dar respuesta a las interrogantes del estudio se aplicó la escala general de satisfacción (Overall Job Satisfaction Scale) desarrollada por Warr, Cook & Wall (1979). Se observó finalmente que la estructura subyacente en el presente estudio muestra un comportamiento diferente al modelo de Warr, et al (1979), sin embargo, se confirman también dos factores que se renombraron como satisfacción con el puesto y satisfacción general, esto con fundamento en la agrupación generada de los ítems con la técnica de análisis factorial.

Este trabajo se integra por cinco secciones. En el primer epígrafe se describe de manera general el objetivo y las preguntas de investigación. En la sección dos se expone la importancia de la variable de satisfacción laboral en la gestión del capital humano. En la tercera sección se describe la información relacionada con material y método del estudio. En el cuarto apartado se exponen los resultados y en la quinta sección las reflexiones de este estudio en la modalidad de conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

Es de conocimiento general que las implicaciones de la reforma educativa en el país tienen sus desafíos y por ende debe estar latente la preocupación de los impactos que estas modificaciones desempeñan sobre el bienestar del personal de una organización, en este sentido se estima importante que las autoridades de las organizaciones educativas del sector público, se ocupe de asegurar procesos de gestión de calidad para los alumnos (Ghosh & Joshi, 2016; Quiñonez, Pérez, Campos & Cuéllar, 2015; Ramírez & Benítez, 2012) en sus diferentes niveles de atención.

De allí que analizar la variable de satisfacción laboral se considera un aspecto intangible estratégico, afin de generar información útil para el diseño y aterrizaje de estrategias que propicien

condiciones laborales adecuadas que beneficien el proceso de enseñanza aprendizaje, mejorando la percepción que los trabajadores se forman de su ambiente organizacional, como una condición básica para la efectividad en el aprendizaje y formación del talento humano (Oyedéji, 2017).

Como la satisfacción laboral es una variable que tiende a influir en el desempeño de los trabajadores y en el logro de los objetivos de la organización, su análisis es un área de oportunidad para las instituciones de educación pública, a efecto de mejorar la percepción y por ende la actitud laboral con el propósito de acrecentar el compromiso con la consecución de los resultados organizacionales mediante la participación activa y colaborativa de los trabajadores que se sienten satisfechos con su organización (Ramírez & Domínguez, 2012; Schyns, Veldhoven & Wood, 2009). Además de que en el presente estudio la pretensión es analizar este fenómeno desde la percepción de los empleados administrativos, puesto que tradicionalmente los estudios realizados se enfocan principalmente en el personal docente.

Con fundamento en Cuadra, Fuentes, Madueño, Veloso y Bustos (2012) promover la mejora continua de la organización, en concreto de la satisfacción laboral del personal, habrá de contribuir a desarrollar actitudes positivas y de bienestar emocional de los trabajadores, representando para una entidad educativa una estrategia de retención del talento humano y la oportunidad de asegurar servicios educativos de calidad en bien de los estudiantes (Alonderine & Majauskaite, 2016; Dorasamy & Kenneth, 2015; Machado, 2014).

De allí que incluso organismos nacionales e internacionales se ocupen de promover en sus procesos de certificación variables e indicadores relacionados con factores intangibles del capital estructural de una organización, que aseguren contar con ambientes de trabajos estables, armoniosos y positivos que redunden en la satisfacción favorable de la base trabajadora y por ende en el desempeño organizacional.

Para Cantón y Téllez (2016) la satisfacción laboral es un constructo para el cual no existe a la fecha una definición única. Sin embargo diversas concepciones nos hacen referir a que este fenómeno trata básicamente de un estado emocional del personal que determina en gran medida su satisfacción con el trabajo (Chiang, Salazar, Huerta & Núñez, 2008; Chiang & Ojeda, 2013; Gil, 2017). Su desarrollo en el personal se gesta a partir de sus experiencias laborales (Locke, 1976), propiciando la generación de sentimientos positivos o negativos (Davis & Newstrom, 2007; Shermerhom, Hunt & Osborn, 1987), que lleva a formar una serie de actitudes hacia el trabajo producto precisamente de esas experiencias vividas por los empleados (Sundstorm, 1986).

De acuerdo con Rice, Gentile y McFarlin (1991) representa la satisfacción laboral una relación afectiva de correspondencia de resultados reales con los esperados en el ambiente organizacional (Oshagbemi, 1999).

Para el presente estudio se decide abordar el análisis de la variable de satisfacción laboral sobre la base del modelo propuesto por Warr, et al (1979), puesto que exponen una escala de valoración que refleja la experiencia del personal con el cargo retribuido y que permite recoger con eficacia el contenido del propio trabajo, midiendo nuestro constructo de interés en dos factores que se esquematizan en la Figura 1.

Figura 1. Modelo teórico base para el análisis de la satisfacción laboral.



Fuente: Warr, et al., 1979.

La satisfacción intrínseca refiere a los aspectos relativos a factores que propician la motivación derivada del enriquecimiento que provee el contenido del trabajo de un cargo, mientras que la satisfacción extrínseca se relaciona con aspectos digamos ajenos al propio puesto pero que sin embargo son necesarios atender porque pueden desarrollar en el empleado insatisfacción, como por ejemplo no contar con las herramientas y condiciones físicas adecuadas para desempeñar las tareas. En el marco de este modelo se establecen las siguientes hipótesis descriptivas del estudio:

- HIP2. La satisfacción laboral desde la percepción del personal administrativo encuestado en la UPT se categoriza en dos factores determinantes: intrínseca y extrínseca
- HIP1. La percepción del personal administrativo de la UPT muestra una valoración favorable.

Se decide estudiar la satisfacción laboral en la UPT, con motivo de que se trata de una institución educativa con un gran sentido y compromiso con la calidad. Desde hace más de una década esta organización ha establecido estrategias para gestar y fortalecer en todo su personal, tanto docente como administrativo, una cultura de constante evaluación y certificación (Lavín, Pedraza & Álvarez, 2008). Ello le ha permitido facilitar la transición hacia procesos certificados por la norma ISO, acreditaciones de calidad de sus programas educativos, altos estándares de certificación de sus profesores, resultados excelentes en las evaluaciones de sus egresados por el CENEVAL (Centro Nacional de Evaluación). Sin embargo ha faltado valorar en qué medida el personal administrativo que de forma indirecta aporta al proceso central (enseñanza-aprendizaje) cuenta con niveles de satisfacción laboral positivos. Los resultados aportarán a los responsables de recursos humanos y directivos de esta institución considerar aspectos que esta categoría de personal califica como importante, a fin de seguir mejorando su compromiso con la misión de esta institución.

3. MÉTODO Y MATERIALES

Se realizó estudio con un diseño no experimental, transeccional y de alcance descriptivo, el cual se llevó a cabo en una organización dedicada a la formación de capital humano en los niveles de educación media, profesional y de posgrado, que por cuestiones de confiabilidad convenida con las autoridades se identifica en este tra-

bajo como UPT. Se estableció contacto con autoridad responsable de la gestión del personal, accediendo colaborar con fines de retroalimentación sobre el fenómeno de análisis expuesto. La población representó alrededor de cuatrocientos empleados, determinando el tamaño de muestra (206) con la fórmula de poblaciones finitas (Münch & Ángeles, 2005) a un nivel de confianza (Z) de 1.96, un error muestral (i) de 0.05, y una probabilidad del 50 % (p;q). El tipo de muestreo fue no probabilístico para la conformación final de los 206 encuestados que accedieron responder el cuestionario.

Para la recolección de datos se aplicó la escala general de satisfacción (*Overall Job Satisfaction Scale*) desarrollada por Warr, et al (1979), considerando una sección para datos personales, conformándose finalmente un cuestionario con dos apartados: sección I. Datos generales de los encuestados, sección II. Corresponde a 15 reactivos para medir la satisfacción laboral. Esta segunda sección contempla la medición de dos factores intrínsecos y extrínsecos según el modelo propuesto por Warr, et al. (1979). Los cuestionamientos expuestos en esta sección fueron con opciones de respuesta tipo Likert de cinco puntos 1: Totalmente en desacuerdo, 2: Desacuerdo, 3: Neutral, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo.

Dentro de las técnicas de análisis de datos aplicadas en esta investigación se menciona que se usó el software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 20. Para el análisis de los datos se señala que se acudió a la estadística descriptiva y al análisis factorial exploratorio (AFE) para determinar la estructura subyacente del constructo de satisfacción laboral en el contexto particular de estudio (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2008; Hernández, Fernández & Baptista, 2010; Kerlinger, 1975; Lloret, Ferreres, Hernández & Tomás, 2014). La estadística descriptiva permitió caracterizar de manera general a los encuestados y evaluar la percepción de ellos sobre la valoración que hacen de los aspectos de la satisfacción laboral. Además se determinó el Alpha de Cronbach como índice de confiabilidad de la escala.

4. RESULTADOS

Caracterización de los sujetos y su percepción sobre la satisfacción laboral

De los empleados encuestados la gran mayoría (72 %) son mujeres. En relación con la variable de la edad, se observó que el 75 % se encuentran entre los 26 a 49 años, 13 % tiene de 50 años en adelante y un 12% tiene entre 18 y 25 años de edad. El 58 % de los participantes están casados, 28 % son solteros y un 14 % son divorciados o viven en unión libre. En el nivel de escolaridad, un 52% tiene estudios de licenciatura, seguido del posgrado y la preparatoria que lograron alcanzar un 23 % y 22 % respectivamente, mientras que el 3 % solo cuenta con estudios de secundaria. En relación al tipo de contratación, se determinó que en un porcentaje mayoritario, los encuestados tienen cargos de confianza (86 %), un porcentaje del 10% son sindicalizados y 4 % tienen una relación laboral eventual mediante la modalidad de contrato. Respecto al tiempo de antigüedad se encontró que el 7 % de los trabajadores tiene más de 31 años laborando para su organización, el 55 % entre 6 a 30 años y 38 % entre 0 y 5 años de antigüedad laboral.

Al aplicar la técnica de análisis factorial se observó que los 15 reactivos de la escala propuesta por Warr, et al. (1979) para medir

el constructo de satisfacción laboral se conservan en su totalidad (KMO de 0,938, un nivel de significancia de 0,000 y una varianza explicada del 64 %), puesto que obtuvieron la carga factorial adecuada para el tamaño de muestra conformada en el presente estudio (<,40). Sin embargo cabe señalar que la estructura subyacente identificada con el análisis factorial permite contrastar el modelo propuesto por Warr, et al. (1979), ya que se determinan dos componentes que exhiben una reagrupación distinta a la satisfacción intrínseca y extrínseca del modelo base, hallazgo por el cual se decidió renombrar las dimensiones para el contexto de nuestro estudio como satisfacción en el puesto y satisfacción general.

Los resultados permitieron valorar que efectivamente la variable de satisfacción laboral no es unidimensional, observando al igual que Warr, et al (1979) dos factores que caracterizan este constructo, los cuales mantienen un nivel de confiabilidad de 0,87 y 0,91 respectivamente, considerándose aceptables (Tabla 1).

Tabla 1. Factores de la satisfacción laboral caso UPT.

Descripción de cada ítem	Factores		Confiabilidad
	Satisfacción por el puesto	Satisfacción general	
SI6 - Responsabilidad que se le ha asignado	.799	.243	Alfa de Cronbach .870
SI14 - La variedad de tareas que realiza en su trabajo	.725	.293	
SI8 - La posibilidad de utilizar sus capacidades	.699	.342	
SE5 - Su superior inmediato	.641	.462	
SE15 - Su estabilidad en el empleo	.550	.414	
SE13 - Su horario de trabajo	.439	.151	
SI4- Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho	.411	.737	Alfa de Cronbach .910
SE1- Condiciones físicas del trabajo	.100	.708	
SE11- El modo en que la Institución está gestionada	.500	.668	
SE7- Su salario	.304	.643	
SI12- La atención que se presta a las sugerencias que hace	.599	.643	
SE3- Sus compañeros de trabajo	.350	.597	
SE9- Relaciones entre directivos y empleados	.586	.590	
SI10- Sus posibilidades de promocionar	.537	.572	
SI2- Libertad para elegir su propio método de trabajo	.431	.569	

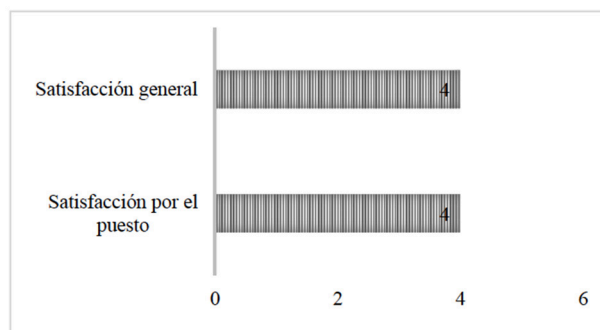
Fuente: Elaboración de autores.

Se observó una media general de cuatro en los dos factores determinados para la variable de satisfacción laboral, que permiten inferir que los encuestados califican positivamente a partir de sus experiencias laborales, los diferentes aspectos que ocupan su interés para contribuir a su bienestar emocional en las áreas donde proporcionan sus servicios (Figura 2). En relación con el primer factor determinado que se denominó satisfacción por el puesto en el presente estudio, se observa que las principales áreas de oportunidad visualizadas con base a la percepción de los empleados administrativos encuestados, se hace mención al poco reconocimiento que se otorga por la realización del trabajo bien hecho, las condiciones para utilizar sus capacidades, la adecuación en los horarios de trabajo y la variedad de tareas realizadas.

El segundo factor que se denominó la satisfacción general, el salario, las posibilidades de promoción y la atención a sugerencias son los principales elementos que producen mayor insatisfacción en los empleados, ello demanda que el personal directivo tome conciencia de esas áreas débiles para contribuir a mejorar la apreciación de los encuestados en estos aspectos valorados. Se logró identificar que existen importantes aspectos que aportan un sentido de pertenencia y niveles de satisfacción del personal hacia su centro

laboral, siendo estos la relación que existe con los directivos y compañeros de trabajo, el grado de responsabilidad asignada, la libertad para elegir su propio método de trabajo y las condiciones físicas en que desarrollan sus actividades. Condiciones altamente valoradas y que apremian que el personal directivo los tome en cuenta para contribuir a mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores.

Figura 2. Medias de la satisfacción laboral en caso UPT.



Fuente: Elaboración de autores.

5. CONCLUSIONES

El presente estudio da cuenta de la necesidad de valorar la percepción del personal administrativo sobre la satisfacción laboral producto de sus experiencias vivenciales de la cultura, estructuras y procesos organizacionales. Se observa que de acuerdo con la escala de valoración utilizada, los trabajadores administrativos encuestados califican como de acuerdo (media de 4 en ambos factores determinados, Figura 2) varios aspectos que las organizaciones educativas deben tomar en cuenta para mejorar los niveles de percepción en materia de satisfacción laboral. Por ejemplo, ellos refieren a que es importante contar con responsabilidad en sus trabajos, que se diversifiquen sus tareas contenidas en su puesto, que se les permita utilizar sus capacidades, mantener adecuada relación con sus superiores, se les permita estabilidad en su empleo y adecuados horarios de trabajo. Todos estos aspectos valorados en la presente investigación se agruparon en el factor denominado satisfacción con el puesto dentro de la organización.

En cuanto al segundo factor que se tituló satisfacción general, los encuestados califican alto aspectos que los directivos deben tomar en cuenta también para el diseño de sus estrategias de retención de personal, y hablamos de que por ejemplo es necesario establecer estrategias de reconocimiento en las organizaciones por el trabajo bien desarrollado, mejorar permanentemente las condiciones físicas donde desarrollan sus tareas los empleados, mejorar el salario y prestar atención a las sugerencias de los trabajadores, fomentar el compañerismo y trabajo en equipo así como las relaciones entre directivos y subalternos, crear los espacios de crecimiento dentro de la organización (promoción) y promover la libertad para desarrollar sus métodos de trabajo.

Los hallazgos de la presente investigación nos permiten identificar dos factores de la variable de estudio, nombrados como satisfacción con el puesto y satisfacción general, dando respuesta de esta forma al primer cuestionamiento del estudio, que refería a la deter-

minación de la estructura subyacente del constructo de análisis. Se corrobora que la satisfacción laboral es un concepto complejo y que presenta una agrupación distinta a la propuesta de Warr et al (1979); sin embargo esa es la riqueza de más estudios empíricos, que desde contextos de estudio diferentes pueden aportar características de una variable que contrastan su medición en otros entornos o unidades de análisis, lo cual es de gran contribución en la generación y aporte teórico de un fenómeno.

Con estos hallazgos se confirma la primera hipótesis descriptiva de que son dos factores que caracterizan la satisfacción laboral en la UPT, renombrados en este estudio exploratorio por la naturaleza de los reactivos que agrupó cada dimensión, como la satisfacción con el puesto y la satisfacción en general. En relación con la segunda hipótesis de investigación no se rechaza, con motivo de que en base a la valoración que hacen los encuestados, califican en nivel cuatro todos los aspectos relacionados con las dos dimensiones de la satisfacción laboral. Este hallazgo es importante porque en cierta forma muestra lo bien que viene trabajando esta UPT, ya que no hace muchos años empezó a trabajar la cultura de la calidad y certificación de procesos por las normas ISO, así como la acreditación de calidad de sus programas educativos, lo que permite deducir que tales estrategias han contribuido a que el personal administrativo experimente un estado emocional positivo con su trabajo y compromiso con la organización.

Es preciso reconocer las limitaciones de la presente investigación, que tratan sus hallazgos de un estudio de caso, lo cual no demerita los resultados generados, sin embargo ante el enfoque de la generalización de resultados tiene desventajas que pueden ser atendidas mediante un mayor número de investigaciones que analicen la satisfacción laboral en otras instancias educativas para analizar las tendencias del comportamiento de este fenómeno y diseñar estrategias generalizables partir de la consolidación de estudios en el sector educativo. En concreto porque es de gran interés el estudio de aspectos intangibles como la satisfacción laboral para el diseño de estrategias de retención del talento humano y como parte de una estrategia de efectividad en el servicio.

REFERENCIAS

- Alonderiene, R. & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
- Cantón, I. & Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1), 214-226.
- Chiang, M., Gómez, N. & Hidalgo, J. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración*, 33(57), 48-60.
- Chiang, M. & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. & Núñez, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), 66-85.
- Cuadra, A., Fuentes, L., Madueño, D., Veloso, C. & Bustos, Y. (2012). Mejorando clima organizacional y de aula, satisfacción vital y laboral. *Revista de Psicología*, 24(1), 3-26.
- Davis, K. & Newstrom, W. (2007). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Dorasamy, N. & Kenneth, M. (2015). Job and career satisfaction in higher education institutions: a case study of university "A" in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 13(4), 259-270.
- Gil, J. (2017). Características personales y de los centros educativos en la explicación de la satisfacción laboral del profesorado. *Revista de Psicodidáctica*, 22(1), 16-22. DOI: 10.1387/RevPsicodidact.15501
- Ghosh, S. & Joshi, P. (2016). How organizational climate influences job satisfaction in educational sector- a theoretical perspective. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(6), 34-43.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2008). *Análisis multivariante* (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Kerlinger, F. (1975). *Investigación del comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Lavín, J., Pedraza, N. & Alvarez, M. (2008). Modelo sistema de gestión de calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje en México. *Visión Gerencial*, 2, 345-354
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette, M. D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st Ed.), Chicago, IL: Rand McNally. 1297-1349.
- Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A. & Tomás, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169.
- Machado, M. (2014). A cross national study of job satisfaction of academics in Portuguese Higher Education. *Universidade em Debate*, 2(1), 38-50.
- Münch, L. & Ángeles, E. (2005). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.
- Oyedeji, T. (2017). School organizational climate as correlate of childhood education. *Ife Psychologia*, 25(1), 19-40.
- Quiñonez, F., Pérez, &., Campos, R. & Cuellar, H. (2015). Clima organizacional en una Institución de Educación Superior Mexicana. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 5(3), 11-17.
- Ramírez, A. & Benítez, J. (2012). Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Acta Universitaria*, 22(8), 33-42.
- Ramírez, A. & Domínguez, L. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, 109(41), 21-30.
- Rice, R., Gentile, D. & McFarlin, D. (1991). Face importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 31-39.
- Santos, A., Rodríguez, I., & Paz, C. (2007). Capital humano y e-RRHH. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 3-8.
- Shermerhom, J., Hunt, J. & Osborn, R. (1987). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana
- Schyns, B., Veldhoven, M. & Wood, S. (2009). Organizational climate relative psychological climate and job satisfaction the example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 649-663.
- Sundstorm, E. (1986). *Work Places: Environment and Behavior Series*. USA: Cambridge University Press.
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Warr P, Cook J y Wall T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.