



Visión Gerencial
ISSN: 1317-8822
ISSN: 2477-9547
morillom@ula.ve
Universidad de los Andes
República Bolivariana de Venezuela

Ramírez Torres, Areli Berenice; Sánchez Limón[, Mónica Lorena;
Sánchez Tovar[, Yesenia; Castañón Rodríguez, Julio César
Satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional de
empleados administrativos en una Universidad pública mexicana
Visión Gerencial, núm. 1, 2022, Enero-Junio, pp. 90-105
Universidad de los Andes
Mérida, República Bolivariana de Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465582602007>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

Satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional de empleados administrativos en una Universidad pública mexicana

INFORME DE INVESTIGACIÓN

Areli Berenice Ramírez Torres¹

Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Ciudad Victoria, Tamaulipas, México.

abramirez@uat.edu.mx

Mónica Lorena Sánchez Limón²

Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Ciudad Victoria, Tamaulipas, México.

msanchel@docentes.uat.edu.mx

Yesenia Sánchez Tovar³

Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Ciudad Victoria, Tamaulipas, México.

Correo electrónico:

yesanchez@docentes.uat.edu.mx

Julio César Castañón Rodríguez⁴

Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Ciudad Victoria, Tamaulipas, México.

jcastanon@docentes.uat.edu.mx

RESUMEN

Actualmente el recurso humano se ha convertido en el motor principal de organizaciones, por ser encargado de elevar niveles de calidad y competitividad que impactan en los usuarios; de tal forma que resulta esencial protegerlos en todos los aspectos relacionados a dicho recurso. Se realizó el análisis de la influencia, de la satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de una Institución de educación Superior, sobre el comportamiento ciudadano organizacional. Se trabajó con una muestra de 169 empleados administrativos de confianza de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, en Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Los datos recolectados fueron capturados en el programa SPSS versión 24 para obtener datos estadísticos y realizar el análisis avanzado de información e interpretación de cada variable. Los resultados mostraron que existe una relación fuerte y significativa hacia la variable dependiente, comportamiento ciudadano organizacional. Puntualizando así que, los niveles altos de satisfacción laboral influyen de manera positiva y relevante en el comportamiento ciudadano organizacional, evidenciando la necesidad de generar un compromiso laboral por parte del personal administrativo, el cual en conjunto con los niveles altos de satisfacción laboral puedan lograr un comportamiento ciudadano óptimo para la institución.

Palabras Clave: Talento humano, educación superior, satisfacción, motivación y desempeño laboral.

Job satisfaction and organizational citizen behavior of administrative employees in a Mexican public university

ABSTRACT

Currently, human resources have become the main engine of organizations, as they are in charge of raising levels of quality and competitiveness that impact users; in such a way that it is essential to protect them in all aspects related to said resource. The analysis of the influence of the job satisfaction of the administrative staff of the central administration of a Higher Education Institution on the organizational citizen behavior was carried out. We worked with a sample of 169 trusted administrative employees from the Autonomous University of Tamaulipas, in Ciudad Victoria, Tamaulipas, Mexico. The collected data were captured in the SPSS version 24 program to obtain statistical data and perform advanced information analysis and interpretation of each variable. The results showed that there is a strong and significant relationship towards the dependent variable, organizational citizen behavior. Thus, pointing out that high levels of job satisfaction have a positive and relevant influence on organizational citizen behavior, evidencing the need to generate a job commitment by administrative staff, which together with high levels of job satisfaction can achieve an optimal citizen behavior for the institution.

Key Words: Human talent, higher education, satisfaction, motivation and job performance

¹ Maestra en Ciencia Política y Administración Pública de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales Victoria. Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT).

² Doctora en Ciencias de la Administración. Profesora-investigadora en la Facultad de Comercio y Administración Victoria de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

³ Doctora en Economía y Gestión de Organizaciones. Profesora-investigadora en la Facultad de Comercio y Administración Victoria, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

⁴ Maestro en Administración. Profesor-investigador en la Facultad de Comercio y Administración Victoria de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Recibido: 08-06-2021

Revisado: 30-08-2021

Aprobado: 11-10-2021

Como citar este artículo - How to cite this article

Ramírez, A., Sánchez, M., Sánchez, Y., y Castañón, J. (2022). Satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional de empleados administrativos en una Universidad pública mexicana. *Revista Visión Gerencial*, 21 (1), pp. 90-105. Recuperado de: <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2021.21.01.05>

1. Introducción

La educación superior, a lo largo del tiempo, se ha convertido en un factor relevante para el desarrollo de la sociedad en sus diversos aspectos de la vida cotidiana, ya que es en ella donde recae la responsabilidad y el compromiso de formar profesionistas, competentes en las diversas áreas del conocimiento, que puedan asegurar un futuro de calidad.

Por lo tanto, uno de los agentes clave dentro de la educación superior se refiere a su personal, académico principalmente por la noble tarea de preparación académica de las nuevas generaciones de profesionistas, así como también a su personal administrativo, ya que es a quién se le asigna la responsabilidad de mostrar actitudes positivas y armoniosas durante el acompañamiento del alumno durante su formación superior.

De tal forma que analizar estos aspectos, que impactan en la satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional del personal administrativo en la educación superior, es un reto que puede contribuir a las propuestas futuras de estrategias que permitan aumentar la calidad del servicio, así como elevar el rendimiento de sus administrativos.

El comportamiento ciudadano organizacional, son las acciones complementarias que el empleado añade a sus funciones sin que estas le sean especificadas por sus superiores, además dichas acciones son punto clave para la satisfacción laboral puesto que abarca la conducta que muestran los empleados dentro de la organización /Institución, y su forma de ser durante las actividades asignadas y que dependen principalmente de la formación que ha sido proporcionada tanto en lo académico como en lo laboral.

De manera que se puede decir que mediante el estudio del comportamiento

ciudadano organizacional se puede complementar el análisis de la satisfacción laboral, sus niveles, así como conductas, habilidades y fortalezas, lo cual en determinado momento logra contribuir satisfactoriamente en la asignación o ajuste de funciones que conduzcan a los resultados esperados por la organización

Hoy día, la administración moderna distingue la relevancia del recurso humano dentro de las organizaciones, puesto que el desempeño de este se encuentra impactado por diversos aspectos que conforman la vida laboral de los colaboradores, ya que son uno de los factores más importantes en los procesos desarrollados en las diversas organizaciones.

Han sido diversos los autores que a lo largo de los años realizaron investigaciones respecto a dichos temas, sin embargo, es importante detallar que dentro de los estudios realizados destacan principalmente de manera individual cada una de las variables como: satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional, no obstante, resulta relevante mencionar la escasez de estudios que analizan en conjunto al par de variables mencionadas anteriormente.

El recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y es quien da uso a los demás recursos. En este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación (Montoya y Boyero, 2016).

Estudios previos han sugerido que mientras el empleado se sienta reconocido y valorado por su buen trabajo/actuar laboralmente, el nivel de satisfacción será elevado trayendo como consecuencia

empleados con conductas positivas dentro de la organización.

Sin embargo, lograr un comportamiento ciudadano organizacional adecuado a la organización, implica diversos factores y por ello es que se sugiere atender a la generación de un compromiso laboral, buscando así el bienestar propio como el de la organización.

Es importante mencionar que, en algunos casos "Se refleja el comportamiento inadecuado de los colaboradores dentro y fuera de la organización, mermando de esta manera el buen funcionamiento de la organización, convirtiéndolo en ineficiente" (Ramos, 2016, p. 1-85) de tal forma que, el monitorear constantemente al capital humano se ha vuelto un reto, ya que no basta solo en este monitoreo, la organización tiene que implementar acciones de seguimiento que conduzcan a las metas establecidas.

Para la consecución de sus metas, "las organizaciones necesitan que sus empleados, vayan más allá de lo que se le es requerido en su puesto de trabajo y se comprometan personalmente en el logro de los objetivos colectivos, para que estos se tornen alcanzables". (Rodríguez, Martínez, y Salanova, 2014, p. 961). Es decir, contribuir en la generación de un compromiso en los empleados para el logro de los objetivos.

Una de las primeras definiciones ampliamente difundidas, del término, se debe a Porter, Mowday y Steers (1982), quienes concibieron el compromiso como la fuerza relativa de la identificación del personal, y su involucramiento, con una organización en particular (Cernas, Mercado, y León, 2018).

Tratar acerca del compromiso organizacional es indagar entre diversas definiciones con un grado complicado de entendimiento, sin embargo, si se utiliza una expresión coloquial, pero de fácil comprensión, el compromiso organizacional

es algo así como tener puesta la camiseta de la organización (Barraza y Acosta, 2008).

Implementar acciones de mejora en los procesos de las organizaciones, relacionadas a su personal, se considera como una de las necesidades básicas, al ser vistos como el motor de la empresa, puesto que a pesar de contar con los mejores instrumentos e insumos para el logro de un objetivo, este depende en su mayoría de la labor del empleado, es así que "las organizaciones modernas están en constante búsqueda de ser cada día más competitivas para así poder enfrentar a este mundo globalizado, por lo que tendrán que crear estrategias que les permitirán alcanzar los objetivos y las metas trazadas" (Ramos, 2016, p. 185).

A la fecha, las organizaciones no cuentan, desde su creación, con instructivo alguno que las conduzca exactamente al logro de los objetivos, debido a que cada una tiene sus propias necesidades durante su desarrollo. Realizar un análisis entre factores, en la organización, puede considerarse punto clave para identificar necesidades.

Conjuntamente, se hace necesario realizar estudios específicos que nos acerquen a la realidad respecto a estas temáticas, para llevar a cabo acciones enfocadas a mejores resultados, con impactos, principalmente en organizaciones con fines de educación superior, específicamente en la conducta del personal administrativo.

Ante el personal de las instituciones de educación superior que a simple vista carece de normatividad, solo se encuentran regulados por normas o reglamentos muy ligeros, en donde dicha figura no ha sido del todo reconocida, surge la necesidad de estudiar a dicho personal en diversos aspectos, iniciando con el comportamiento del mismo dentro de la institución, así como su manifestación de satisfacción con el trabajo realizado.

Para la investigación se consideró a la Universidad Autónoma de Tamaulipas como muestra de Institución de Educación Superior, por ser una de las Universidades con mayor presencia en el Estado, además de estar reconocida por organismos nacionales e internacionales, pero sobre todo por mostrarse accesible a los propósitos de la investigación.

Una vez especificada la problemática y al no encontrar estudios similares en el análisis inicial donde se evidencie la relación de ambas variables, se describen a continuación algunos puntos que hacen notar la necesidad de realizar estudios específicos, acerca de la relación entre satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional dentro de una institución de educación superior.

- La diversidad de unidades de análisis que se muestran como antecedentes, así como las que se encuentran en la literatura en bases de datos disponibles como EBSCO, SciELO, Latindex, etc.,
- Una forma común de manifestar la insatisfacción con el trabajo es dando un mal servicio, así como no darle importancia a lo que realiza, en otras palabras hacer lo que le toca sin poner un mínimo esfuerzo por ofrecer un bien o servicio de calidad.
- Expresión de necesidades laborales, así como conocimiento de la evaluación del desempeño laboral.
- La importancia de tener identificado el comportamiento del empleado en una organización para mejorar la productividad o en su caso corregir errores que permitan la misma.
- Identificar causas y consecuencias de comportamientos ciudadanos organizacionales tanto positivos como negativos.

1.1. Objetivos de la investigación

En la actualidad todo tipo de organización se enfrenta a la necesidad de actualización y modernización, tanto de sus procesos como de sus empleados.

“El caso de las Instituciones de Educación Superior (IES) no es la excepción, ya que también se ven afectadas por la necesidad de ser organizaciones más universales y dotadas de un capital humano más moderno, actualizado y competitivo” (Chaparro, et al., 2017 p. 29-42).

Por ello, se propone como **objetivo general**, analizar la satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) de México y su influencia en el comportamiento ciudadano organizacional para proponer acciones de mejora en el mismo.

1.2. Sistema de variables e hipótesis de la investigación

Haciendo énfasis principalmente en el comportamiento de este, esta investigación para su primera variable, satisfacción laboral, se fundamenta en lo señalado por el autor Locke (1976), quien manifiesta que la Satisfacción Laboral es “Un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Por ello se puede entender que la satisfacción laboral, es algo parecido a un sentimiento resultante de acciones tanto personales como organizaciones que no dependen únicamente del trabajador.

Uno de los campos que se ha abordado ampliamente, en un gran número de investigaciones ha sido su evaluación, pero es importante mencionar que antes de la evaluación es interesante abordar la satisfacción desde el punto de vista de

cómo lograr la elevación de los niveles de la misma.

Diversos estudios han enriquecido notoriamente el campo de esta variable, sin embargo, existe la necesidad de la actualización de conocimientos.

Para la segunda variable comportamiento ciudadano organizacional, basada en los Robbins (2004, p.25), quienes manifiestan que “es un comportamiento discrecional que no es parte de los requerimientos formales de trabajo de un empleado, pero no obstante promueve el funcionamiento eficaz de la organización”.

En este entendido, se puede reflexionar que esta variable hace referencia a las acciones que realiza el empleado de manera voluntaria muchas veces positivamente, pero también de manera negativa, para impactar en los objetivos de la organización, es decir inconscientemente cada empleado va actuando de una de estas formas para manifestar su bienestar o su malestar al desarrollar sus funciones asignadas.

Al explicar la influencia que tiene una variable en la otra a partir de las teorías, se pretende constituir un aporte relevante que favorecerá la implementación de acciones de mejora que dotarán al estudio de relevancia teórica y coadyuvarán en la atención de los principales retos de todas las organizaciones para un mejor desempeño en términos de eficiencia, satisfacción y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para la investigación en esta ocasión fueron planteadas las siguientes suposiciones:

Hi: La satisfacción laboral influye en el comportamiento ciudadano organizacional del personal administrativo de la administración central de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT).

Ho: La satisfacción laboral no influye en el comportamiento ciudadano organizacional del personal administrativo de la administración central de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT).

2. Metodología

Esta investigación estuvo basada en un tipo de estudio correlacional. Consistió inicialmente, en el análisis y tratamiento de los datos por medio de técnicas cuantitativas, atendiendo al uso de medidas correlacionales de comprobación de hipótesis. Previamente se realizó una recolección de datos a partir de encuestas.

2.1. Operacionalización de las variables

El siguiente cuadro presenta la operacionalización de las variables, que consiste en concretar la definición de cada una de ellas para situarla en la realidad, mediante dimensiones e indicadores que contribuyan en la medición de las variables concretas, la cual se muestra en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Satisfacción laboral	Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. (John Locke, 1976)	Es un sentimiento positivo respecto a los factores que influyen en las labores y el entorno del empleado, los cuales no necesariamente dependen directamente de sí mismos, sino también de lo proporcionado por la organización.	Tareas	*Cumplimiento de funciones en tiempo y forma *	Ordinal.
			Involucramiento	*Participación en actividades extraordinarias.	
			Remuneración	*Distribución equitativa de remuneraciones y beneficios. *Accesibilidad por igual a beneficios	
Comportamiento ciudadano organizacional	Es el comportamiento individual que es discrecional, no directamente o explícitamente reconocido por el sistema de recompensas formales, y que promueve el buen funcionamiento de la organización. (Organ, 1988)	Se refiere a las formas de actuar del empleado, el plus que brinda a la organización respecto a sus funciones, tanto positivo y negativo.	Condiciones laborales	*Igualdad entre empleados. *Instalaciones adecuadas. *Insumos necesarios. *Capacitación laboral.	Ordinal
			Comunicación	*Canales formales de comunicación. *Información oportuna en tiempo y forma.	
			Compromiso laboral	*Confianza en las tareas asignadas al empleado. *Disponibilidad para atender sugerencias e inconformidades. *Atención a necesidades en los procesos de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Población y muestra

La población sujeta de estudio para esta investigación estuvo conformada por los empleados administrativos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, concentrados en la administración central, los cuales totalizan 1.692 empleados en el año 2019. La institución facilitó la base de datos con los correos de los empleados de la administración central, dicho listado constituyó el marco muestral.

Basados en esta información se calculó una muestra estadística de 314 empleados, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. No obstante, la tasa de respuesta alcanzada fue del 64% con 200 encuestas obtenidas y de las cuales solo 169 fueron consideradas como válidas, puesto que se eliminaron aquellas con problemas de normalidad en los datos. Según la selección de la muestra, se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio pues todos los empleados tuvieron igual posibilidad de formar parte de la muestra.

2.3. Técnicas e instrumento para la recolección y análisis de datos

El instrumento utilizado para la recolección de la información fue el cuestionario (Anexo N° 1). Este instrumento se diseñó considerando dos apartados, el primero destinado a obtener información demográfica de los participantes; y un segundo apartado destinado a recabar las percepciones de los encuestados. Dichas percepciones fueron recogidas a través de una escala tipo Likert de 5 puntos que va desde el totalmente en desacuerdo al totalmente de acuerdo, relacionadas con su satisfacción laboral y el comportamiento organizacional.

Las escalas utilizadas para la satisfacción laboral están basadas en Rensis Likert (1932) mientras que la escala de comportamiento organizacional se basa en la diseñada por García y Bedoya (1997)

Finalmente, la distribución del instrumento y el acopio de las respuestas se realizó a través de envío por correo electrónico y por medio de las redes sociales durante el período de octubre a diciembre del año

2020. Luego se llevó a cabo la generación de la base de datos con ayuda de Excel para su interpretación y se procedió a filtrar validar los aptos para la elaboración de análisis.

Posteriormente se realizó la captura de estos en el programa SPSS versión 24. Finalmente, los resultados fueron estructurados con base en los objetivos establecidos de la investigación, partiendo de la combinación de las respuestas obtenidas del instrumento y la percepción del investigador durante el desarrollo del instrumento.

3. Resultados y discusión

Una vez concentrada la información recolectada se analizó de la siguiente manera:

3.1. Análisis descriptivo

Al analizar la información recolectada, los datos demográficos revelan que la muestra estudiada estuvo integrada por 70 hombres (41.4%) y 99 mujeres (58.6%). En términos de edad, la edad media de los participantes oscilaba en los 38 años. Más concretamente, el 16.5% (28 de 169 encuestados) estaban en sus veintitantos años, el 36.7% (62 de 169 encuestados) estaban en la treintena, el 27.3% (46 de 169 encuestados) estaban en sus cuarenta y tantos, el 16% (27 de 169 encuestados) corresponden a los que estaban en sus cincuentas y solo el 3.5% (6 de 169 encuestados) estaban en sus sesenta. En la tabla N° 1 se puede apreciar los datos antes mencionados.

Ahora bien, en lo que respecta a la antigüedad laboral que tienen los participantes en la UAT, la mayoría de los empleados llevaban laborando menos de 10 años (55.5%), seguido del 28.4% que representa el rango de 20 a 29 años laborando. Mientras que a lo referido a la cantidad de tiempo trabajando en algún puesto administrativo o de confianza, la mayoría (con un 81.7%) cuenta con menos

de 9 años de experiencia, esta información puede ser apreciada a mayor detalle en la tabla N° 2.

Tabla N° 1. Información demográfica de la muestra

Clasificación		Cantidad	Porcentaje (%)
Género	Hombre	70	41.4
	Mujer	99	58.6
Edad	20-29	28	16.5
	30-39	62	36.7
	40-49	46	27.3
	50-59	27	16
	60-69	6	3.5
N=169			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 2. Antigüedad laboral de los empleados

Clasificación	Años	Cantidad	Porcentaje
Antigüedad en la Universidad Autónoma de Tamaulipas	1-9	94	55.62
	10-19	48	28.40
	20-29	19	11.24
	30-39	6	3.55
	40-49	2	1.18
Antigüedad en puesto administrativo o de confianza	1-9	138	81.7
	10-19	21	12.4
	20-29	5	3
	30-39	5	3
N=169			

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis de fiabilidad y correlación

Para probar la hipótesis planteada en este estudio, se realizó un análisis basado en regresiones lineales mediante el paquete estadístico SPSS versión 24. Sin embargo, antes de realizarlo, fue necesario aplicar un análisis exploratorio de datos (AFE), lo cual permitió identificar las similitudes estadísticas de los ítems utilizados para que puedan ser contrastados empíricamente, así como identificar aquellos ítems que puedan mostrar irregularidades o deficiencias, para así eliminarlos y lograr una mayor contrastación de las hipótesis propuestas.

El AFE permitió detectar diversos ítems (CL2 TL2) que contaban con niveles de asimetría y curtosis muy por encima de los niveles recomendados (umbral de -2/+2) (George and Mallery, 2010) por lo que se eliminaron. Asimismo, los resultados del AFE lograron identificar los factores o cargas factoriales de cada constructo, es decir, logró agrupar estadísticamente y de una manera simple los ítems en sus respectivas variables para que su interpretación sea más fácil y significativa, y a su vez detectó aquellos ítems que no logran otorgar un valor significativo para la construcción de sus respectivas variables, los cuales no se consideraron, es decir, se eliminaron aquellos cuya carga factorial fue menor a 0.5 (Escobedo et al., 2016).

En las tablas N° 3 y 4 se pueden apreciar las matrices de componentes para las variables utilizadas en este estudio, las cuales están conformadas por los indicadores que lograron pasar las pruebas realizadas durante el AFE.

Una vez concluido con el AFE, se procedió a probar la hipótesis planteada, para esto fue necesario analizar numerosos factores: primero se evaluó el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables: satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional, el cual demostró tener valor de 0.776 (significativo al $p < 0.001$)

lo cual se considera relativamente alto (Doyle, 2011) y permitió proceder a la siguiente etapa.

Tabla N° 3. Matriz de componentes para el comportamiento organizacional

Indicador	Factor		
	Condiciones laborales	Compromiso laboral	Comunicación
CL1	0.588		
CL4	0.787		
CL5	0.715		
CO1	0.632		
CO6	0.646		
CO7	0.597		
CO2			.601
CO3			.500
CO4			.678
CO5			.664
CLB1		.585	
CLB2		.606	
CLB3		.527	
CLB6		.651	
CLB7		.709	
CLB8		.782	

Fuente: Elaboración propia.

El segundo paso aseguró la consistencia interna de las variables utilizadas a través del Alfa de Cronbach (α), la cual es utilizada para medir qué tan bien está un conjunto de ítems en un instrumento, o cuestionario, puede medir una variable a través de un coeficiente de fiabilidad (Cronbach, 1978), el cual se recomienda que deba ser superior a 0.707. La tabla N° 5 presenta el análisis de consistencia interna de los ítems y variables

utilizadas, y como se puede observar, todas presentan valores superiores a lo recomendado, por ello los elementos analizados son confiables. Asimismo, también se puede observar el estadístico KMO (Keiser-Meyer-Olkin) el cual permite evaluar las correlaciones entre los ítems utilizados y la suficiencia de la muestra recolectada, obteniendo resultados aceptables (índices mayores a 0.6).

Tabla Nº 4. Matriz de componentes para la satisfacción laboral

Indicador	Factor		
	Beneficios y remuneraciones	Tareas laborales	Involucramiento laboral
TL4		.761	
TL5		.637	
TL6		.750	
TL8		.658	
IVLB7			.792
IVLB4			.727
BRM1	.645		
BRM2	.615		
BRM3	.662		
BRM4	.762		
BRM5	.700		
BRM6	.742		
BRM9	.607		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Nº 5. Fiabilidad de las variables utilizadas

Variable	Dimensión	Ítem	α	KMO	Media	Desv. Stand.
Comportamiento Ciudadano Organizacional	Condiciones laborales	CL1 Percibo que los procesos de trabajo son mejorados continuamente tanto en teoría como en práctica.	0.895	0.9	4.46	0.672
		CL4 Percibo que existen normas y procedimientos como guías de trabajo			4.43	0.67
		CL5 Percibo que el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos			4.41	0.649
		CO1 Percibo que existe una clara definición de misión, visión y valores en la institución			4.59	0.572

Variable	Dimensión	Ítem	α	KMO	Media	Desv. Stand.
Satisfacción laboral	Comunicación	CO6 Percibo que los objetivos del trabajo en la Secretaría están claramente definidos	0.834	0.756	4.53	0.618
		CO7 Percibo que se conocen los avances en otras Direcciones de la Secretaría			4.15	0.906
		CO2 Percibo que la información en mi trabajo fluye adecuadamente en tiempo y forma.			4.4	0.75
		CO3 Percibo que las responsabilidades del puesto están claramente definidos			4.49	0.68
		CO4 Percibo que es posible la interacción con personas de mayor jerarquía			4.47	0.76
	CO5 Percibo que la institución fomenta y promueve la comunicación interna	4.44	0.7			
	Compromiso laboral	CLB1 Normalmente no me quejo de cosas insignificantes en el trabajo	0.858	0.855	4.53	0.699
		CLB2 Ayudo a mis compañeros de trabajo cuando ellos están sobrecargados			4.6	0.57
		CLB3 Estoy orgulloso(a) de compartir con otras personas que soy parte de esta institución.			4.78	0.456
		CLB6 Trato de realizar mis funciones con un valor agregado			4.76	0.44
		CLB7 Realizo actividades que contribuyen en los objetivos de la institución sin que sean específicamente mis funciones			4.64	0.562
		TL4 Me siento realmente útil con las actividades que realizo			4.62	0.51
		TL5 La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra			4.68	0.581
	Involucramiento laboral	TL6 Me siento complacido(a) con la actividad que realizo	0.856	0.841	4.62	0.556
TL8 Todas las actividades que realizo benefician en algún momento a la Institución.		4.7			0.483	
		IVLB7 Es grata la disposición de mi jefe(a) cuando le piden alguna consulta sobre mi trabajo			4.66	0.535
		IVLB2 El ambiente creado por mis compañeros es ideal para	0.843	0.613	4.37	0.712

Beneficios y remuneraciones	desempeñar mis funciones	0.883	0.856		
	IVLB4 Percibo que el grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado			4.44	0.754
	BRM1 Percibo que existen oportunidades de progresar en la institución			4.2	1.013
	BRM2 Percibo que se reconoce el trabajo bien realizado			4.27	0.89
	BRM3 Percibo que existe un trato justo en la institución			4.37	0.792
	BRM4 Percibo que la remuneración está de acuerdo con otras áreas de la institución.			3.72	1.053
	BRM5 Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas felizmente.			3.53	1.102
	BRM6 La institución estimula para mejorar el trabajo asignado			4.04	0.987
	BRM9 Existen oportunidades a mi alcance para mi crecimiento en la institución			4.07	1.021

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Análisis de regresión

Para este estudio, se seleccionaron y analizaron los factores que afectan al comportamiento organizacional ciudadano, desde el ámbito de la satisfacción laboral. La variable dependiente fue conformada por tres elementos dados por el comportamiento organizacional ciudadano: condiciones laborales, comunicación y compromiso laboral, mientras que la variable independiente está conformada por las dimensiones de la satisfacción laboral: tareas laborales, involucramiento laboral y, beneficios y remuneraciones. Para analizar la relación que existe entre las dos variables, se realizó una serie de regresiones lineales entre la variable independiente y las dimensiones que conforman a la variable dependiente.

Se inició realizando el primer análisis de regresión lineal que corresponde a la relación Satisfacción laboral → Condiciones laborales, para esto se utilizó la R cuadrada ajustada (R^2) la cual representa la porción

de la varianza que es explicada por la variable independiente, indicando un 0.231; representando el 21% de las condiciones laborales es explicado por la satisfacción laboral. Prosiguiendo con la explicación de la primera regresión, la tabla N° 6 muestra el análisis ANOVA, la cual reporta que tan bien la regresión se ajusta a los datos. Indicando que la regresión predice la variable dependiente significativamente bien (con $p < 0.0001$; $F = 50.234$).

Tabla N° 6. Análisis ANOVA para la relación Satisfacción laboral → Condiciones laborales

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	30.946	1	30.946	50.234	0.000***
	Residual	102.880	167	.616		
	Total	133.826	168			

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la tabla N° 7 muestra los coeficientes de la regresión, esta provee la información necesaria para determinar si la variable independiente influye estadística y significativamente sobre la variable dependiente. Como se puede observar, la satisfacción laboral influye significativamente a las condiciones laborales ($\beta = 0.875$, $p < 0.001$), ya que el valor de β (el cual es el coeficiente estandarizado de la regresión de los dos elementos mencionados), muestra que existe una relación fuerte y significativa hacia la variable dependiente.

Tabla N° 7. Análisis de regresión Satisfacción laboral → Condiciones laborales

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.240E-16	.060	.000	11.000
	Satisfacción laboral	.875	.124	.481	.000

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, para el análisis de regresión que corresponde a la segunda dimensión del comportamiento organizacional (compromiso laboral), la R^2 muestra un valor de 0.355; representando una explicación del 35.5% del compromiso laboral explicado por la satisfacción laboral. Y en cuanto a los valores arrojados por el ANOVA, este indica que la regresión predice la variable dependiente de una manera significativamente adecuada (con $p < 0.0001$; $F = 91.983$), esto se puede observar en la tabla N° 8.

Tabla N° 8. ANOVA para la relación Satisfacción laboral → Compromiso laboral

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	47.917	1	47.917	91.983	0.000***
	Residual	86.995	167	.521		
	Total	134.912	168			

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con el análisis para la segunda dimensión del comportamiento organizacional, la tabla N° 9 muestra los coeficientes de regresión. Como se puede observar, la satisfacción laboral influye significativamente al compromiso laboral ($\beta = 1.089$; $p < 0.001$), ya que el valor de β , muestra que existe una relación fuerte y significativa hacia la variable dependiente.

Tabla N° 9. Análisis de regresión Satisfacción laboral → Compromiso laboral.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.447E-17	.056	.000	1.000
	Satisfacción laboral	1.089	.114	.596	9.591

Fuente: Elaboración propia.

Por último, para el análisis de regresión utilizado para evaluar la relación Satisfacción laboral → Comunicación (segunda dimensión del comportamiento organizacional), la R^2 indicó un valor de 0.272; representando un valor de 21% de la explicación de la variable dependiente por la satisfacción laboral. Continuando con la explicación de esta relación, la tabla N° 10 muestra el ANOVA, indicando que la regresión predice la variable dependiente de una manera significativa y adecuada (con $p < 0.0001$; $F = 63.664$).

Ahora bien, como se puede observar en la tabla N° 11, los coeficientes de regresión indican que la satisfacción laboral influye significativamente en la comunicación (con una $\beta = 0.894$; $p < 0.001$), por lo que se vislumbra que existe una relación fuerte y significativa hacia la variable dependiente, por lo que la hipótesis principal de este estudio de investigación es aceptada.

Tabla N° 10. ANOVA para la relación Satisfacción laboral → Comunicación

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	32.300	1	32.300	63.664	0.000***
	Residual	84.727	167	.507		
	Total	117.027	168			

Notas: *** indica significancia al $p < 0.0001$. Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 11. Análisis de regresión Satisfacción laboral → Comunicación.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
	B	Error tip.	Beta			
1	(Constante)	-1.289E-16	.055		.000	1.000
	Satisfacción laboral	.894	.112	.525	7.979	.000

Fuente: Elaboración propia.

4. Discusión y conclusiones

De acuerdo al objetivo establecido inicialmente en la investigación y una vez que ha sido realizado el análisis de la satisfacción laboral y su influencia en el comportamiento ciudadano organizacional, dentro de una Institución de Educación Superior, se comprueba la hipótesis de que la satisfacción laboral influye en el comportamiento ciudadano organizacional del personal administrativo de la administración central de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT); dicha influencia fue comprobada a partir de varios análisis de regresión y ANOVA, practicados entre la variable independiente (satisfacción laboral) y cada una de las variables dependientes que representan el comportamiento ciudadano organizacional.

Dichos resultados, destacan la importancia de mantener niveles elevados de satisfacción laboral coincidiendo en esta parte con Littlewood (2000), en que las empresas que se esfuerzan en cubrir las necesidades de los empleados logran que estos se comprometan con ellas (Sánchez, Zerón, y Sánchez, 2017), además, de que es el punto de partida que guiará el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

Los resultados obtenidos se inclinan para apoyar las ideas presentadas por Sánchez, Zerón y Sánchez (2017) respecto a que las empresas poco a poco van penetrándose y entendiendo que la

satisfacción del empleado es un factor vital para mejorar el compromiso laboral y las conductas derivadas de este (García y Brás, 2008; Zurita, Ramírez Quesada, Ruiz y Manzano, 2014); lo cual incluye la disminución del ausentismo (Somers, 1995), la reducción de la rotación laboral (Nazir, Shafi, Qun, Nazir, & Tran, 2016; Payne & Huffman, 2005) y el incremento del desempeño laboral (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; De Cuyper & De Witte, 2011). Todo ello apoyado en que los resultados mostraron una influencia significativa positiva que ejercen los niveles altos de satisfacción laboral en el comportamiento ciudadano organizacional. De esta forma si la organización se enfoca y pone en marcha un plan estratégico para impulsar la satisfacción dicho comportamiento presente una mejora en la calidad de los procesos, obteniendo mejores resultados.

Por lo anterior, la influencia de la satisfacción laboral en el comportamiento ciudadano organizacional es ejercida notoriamente para el bienestar tanto del empleado como de la organización, ya que un empleado, con sus necesidades atendidas, es inclinado a velar por la mejora continua en su desarrollo laboral, en la mayoría de los casos, lo cual termina beneficiando a la organización en todos sus procesos.

Con ello se fortalece la idea de que los factores de comportamiento humano en el trabajo se encuentran interconectados y que la mejora de las relaciones (formales o informales) entre grupos e individuos es indispensable para la generación de mejores resultados organizacionales (Padilla y González, 2020) Así, mismo, se coincide con lo propuesto por Arévalo y Acosta (2008) acerca de la actitud hacia el trabajo, favorable o positiva, que está presente en el personal administrativo que conforma determinada Institución de Educación Superior es, sin lugar a dudas, la vinculada con la participación en el trabajo y el compromiso con la organización, ya que a

dicho personal le gusta las actividades que realiza en el trabajo, se siente identificado con la institución y como parte integral de ella, manifestando interés para contribuir con los objetivos y metas que se persiguen.

Los empleados comprometidos tienden a unificar objetivos tanto personales como organizacionales, ya que manifiestan interés por colaborar en funciones fuera de su cargo por el interés de alcanzar el objetivo principal de su empresa y con ello obtener algún tipo de reconocimiento que contribuya a su desarrollo tanto personal como laboral.

Finalmente, se proponen las acciones para contribuir positivamente en el comportamiento de los empleados dentro de la organización:

- Promover acciones que contribuyan en la generación de un compromiso laboral para el logro de los objetivos organizacionales hasta hacer que los empleados los sientan propios.
- Identificar las necesidades del empleado para ser cubiertas en la mayor parte posible y con ello evitar un resentimiento que pueda ser reflejado en una mala conducta.
- Monitorear el comportamiento de los empleados antes y después de la evaluación de la satisfacción laboral.
- Fortalecer los vínculos afectivos entre directivos y empleados, que contribuyan a elevar los niveles de confianza.
- Reconocer el valor que tiene cada una de las funciones que desarrollan empleados en los procesos organizacionales.

Se considera que el instrumento implementado durante la investigación podría ser útil en investigaciones similares en un futuro, y quizá podrá servir de base para la creación de futuros instrumentos.

Para finalizar queda como propósito de un estudio a futuro, para indagar de manera

amplia el compromiso organizacional en una institución de educación superior, donde se determine el impacto que genera, en los empleados, y elevar la calidad de los procesos organizacionales.

De tal forma que resulta interesante también el estudio del capital humano en específico, para mediante este acercamiento identificar necesidades y guías para conducir su comportamiento positivo dentro de la organización y con ello mejorar los procesos ya que dicho capital es uno de los elementos más importantes para la elevación de la calidad en los procesos.

5. Referencias

- Ansa P., M., y Acosta, A. (2008). La actitud hacia el trabajo del personal administrativo en el Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 121-130. 2008.
- Arévalo Vigil, H, y Mora Ravello, M. Á. (2017). Clima laboral y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores del. Tesis de Licenciatura.
- Barraza Macías, A., y Acosta Chávez, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa* vol. 8, núm. 45, 20-35.
- Cernas Ortiz, D. A., Mercado Salgado, P., y León Cázares, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración* 63 (2), 1-23.
- Chaparro Salinas, E., Hernández Silva, M., Álvarez Botello, J. y Aranda Collado, D. (2017). Satisfacción Laboral en Instituciones de Educación Superior en la zona Metropolitana del Valle de Toluca, México como factor de competitividad. *Revista de Desarrollo Económico*. Vol.4

No.10 29-42.

- Cronbach, L. J. (1978). Citation classics. *Current Contents*, 13, 263.
- De Cuyper, Nele; De Witte, Hans. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. En: *Personnel Review*, 40(2), 152-172. Bingley: Emerald Group Publishing Limited
- Doyle, C. (2011). Pearson's Coefficient Correlation. In *A Dictionary of Marketing*: Oxford University Press.
- García, J. y Brás, J. (2008), Satisfacción profesional y compromiso organizativo: un meta-análisis. En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (3), 61-78. Madrid: Elsevier
- García, M. y Bedoya, M (1997). "Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle". Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.
- George, D., and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Littlewood, Herman. (2000), Compromiso organizacional: un estudio comparativo entre seis universidades, *Proyecciones* 6-1. En: *División de Administración y Ciencias Sociales de la Rectoría Zona Sur*, de El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Ciudad de México.
- Locke e. (1976) The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Montoya Agudelo, C. A., y Boyero Saavedra, M. (2016). El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, núm. 2, 1-20.
- Meyer, John; Paunonen, Sampo; Gellatly, Ian; Goffin, Richard; Jackson, Douglas. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. En: *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156. Washington: American Psychological Association.
- Nazir, Sajjad; SHAFI, Amina; QUN, Wang; Nazir, Nadia; Tran, Quang. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover. En: *Employee Relations*, 38(4), 596-619. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Payne, Stephanie; HUFFMAN, Ann. (2005). A longitudinal examination of the Influence of mentoring on organizational commitment and turnover. En: *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168. New York: Academy of Management.
- Padilla Lugo, J., y González Hernández, J. (2020). *Comportamiento de Ciudadanía Organizacional y Satisfacción Laboral en Empleados del Sector Hotelero de Zacatecas (México). Estudios y Perspectivas en Turismo*, 605-626. 2020
- Porter, L., Steers, R. y Mowday, R. (2007) ¿Importan las actitudes de los empleados hacia las organizaciones? El estudio del compromiso de los empleados con las organizaciones. En Smith, K. y Hitt, M. (Eds.), *Great Minds in Management. El proceso de construcción de la teoría*. (págs. 171-189). EE.UU, Oxford University Press
- Ramos, C. (2016). *Comportamiento Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores de la Municipalidad Provincial De Rioja (Período 2015)*. Tesis de pregrado. Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración,

Moyobamba (Perú). 1-85.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional, 10a. ed. México: PEARSON EDUCACIÓN. P. 25

Rodríguez Montalbán, R. L., Martínez Lugo, M., y Salanova Soria, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.

Sánchez, M. L., Zerón Félix, M., y Sánchez Tovar, Y. (2017). Impacto de la satisfacción en la generación de compromiso laboral en trabajadores de la maquila mejicana. *Revista Latinoamericana de Investigación en*

Organizaciones, Ambiente y Sociedad., 137-156. 2017.

Somers, Mark. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. En: *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.

Zurita, M., Ramírez, T., Quesada, J., Ruiz, B. y Manzano, J. (2014). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada. En: *REIDOCREA*, 3, 17-25. Nueva Granada: Universidad de Granada.

Anexo N° 1

Cuestionario para la recogida de datos

Satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional en una Institución de Educación Superior					
Datos generales					
Género	Masculino	Femenino			
Edad (Años cumplidos)					
Estado civil	Soltero	Casado			
Antigüedad en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (Años/meses)					
Antigüedad en el puesto actual administrativo de confianza en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (Años/meses)					
Comportamiento ciudadano organizacional	Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Percibo que los procesos de trabajo son mejorados continuamente tanto en teoría como en práctica.					
2. Percibo que se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se posible.					
3. Percibo que existe buena administración de los recursos					
4. Percibo que existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
5. Percibo que el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
6. Percibo que la remuneración está de acuerdo con otras áreas de la institución					
7. Trabajo cómodamente en el ambiente físico donde me ubico.					
8. El horario de mi trabajo es flexible / acorde a mis necesidades.					
9. Percibo que existe una clara definición de misión, visión y valores en la institución					
10. Percibo que la información en mi trabajo fluye adecuadamente en tiempo y forma.					
11. Percibo que las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
12. Percibo que es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
13. Percibo que la institución fomenta y promueve la comunicación interna					
14. Percibo que los objetivos del trabajo en la Secretaría están claramente definidos					
15. Percibo que se conocen los avances en otras Direcciones de la Secretaría					
16. El acceso a la información no es una limitante para cumplir con el trabajo					
17. Normalmente no me quejo de cosas insignificantes en el trabajo					
18. Ayudo a mis compañeros de trabajo cuando ellos están sobrecargados					
19. Estoy orgulloso(a) de compartir con otras personas que soy parte de esta institución.					
20. Fuera del trabajo, yo acostumbro a expresar lo valioso que es trabajar en esta Institución					
21. En mi unidad de trabajo hay espíritu de colaboración y ayuda.					
22. Trato de realizar mis funciones con un valor agregado					
23. Realizo actividades que contribuyen en los objetivos de la institución sin que sean específicamente mis funciones					
24. Me resulta agradable contribuir en las funciones de mis compañeros cuando la carga de trabajo es mayor a la normal.					
Satisfacción laboral	Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Trabajo cómodamente en el ambiente físico donde me ubico					
2. La distribución física del mobiliario en el centro de trabajo facilita la realización de mis labores.					
3. Mi sueldo es muy bajo en relación a la actividad que realizo					
4. Me siento realmente útil con las actividades que realizo					
5. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra					
6. Me siento complacido(a) con la actividad que realizo					
7. Las tareas que tengo asignadas me resultan demasiado complicadas					
8. Todas las actividades que realizo benefician en algún momento a la Institución.					
9. Las actividades asignadas a mi cargo deberían ser para más de una persona					
10. Percibo que hay una mejora continua en las actividades asignadas al área de trabajo.					
11. El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones					
12. Percibo que los servicios de la institución son motivo de orgullo del personal					
13. Percibo que el grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					
14. Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo					
15. Siento que el trabajo que realizo es justo para mi manera de ser.					
16. Es grata la disposición de mi jefe(a) cuando le piden alguna consulta sobre mi trabajo					
17. Me agrada cooperar en funciones que no se encuentran específicamente a mi cargo.					
18. Tengo oportunidad de exponer sugerencias y que estas sean atendidas y/o consideradas.					
19. Percibo que existen oportunidades de progresar en la institución					
20. Percibo que se reconoce el trabajo bien realizado					
21. Percibo que existe un trato justo en la institución					
22. Percibo que la remuneración está de acuerdo con otras áreas de la institución.					
23. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas felizmente.					
24. La institución estimula para mejorar el trabajo asignado					
25. Mi trabajo vale más de lo que me pagan					
26. El salario que percibo no corresponde a mis funciones					
27. Existen oportunidades a mi alcance para mi crecimiento en la institución					

Fuente: Elaboración propia.