



# **UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**“Identificación de factores que inciden en la satisfacción  
laboral de los empleados del Departamento de Recursos  
Materiales y Servicios, de las áreas operativas y  
administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia”**

## **TESIS**

**Para obtener el grado de:**

**Maestra en Administración**

**PRESENTA:**

**MARÍA GUADALUPE RODRÍGUEZ CHÁVEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Dr. Erik Alfaro Calderón.**

**MORELIA MICHOACÁN, DICIEMBRE DEL 2025**



**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
Tel. y Fax (443) 3 16 74 11 y (443) 3 26 62 76

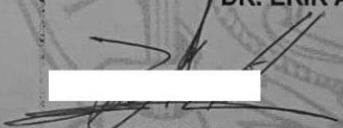
Morelia, Michoacán; a 02 de diciembre de 2025

**DR. RIGOBERTO LÓPEZ ESCALERA**  
**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA**  
**Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**P R E S E N T E**

Los abajo firmantes de la mesa de jurado asignada al alumno(a): **MARIA GUADALUPE RODRIGUEZ CHAVEZ** con número de matrícula **0500427D** para revisar su trabajo de tesis titulado: **"Identificación de factores que inciden en la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios, de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia"** comunicamos a usted, que después de haber revisado y sugerido las modificaciones pertinentes, y una vez que estas fueron realizadas por el alumno (a), hemos considerado que el trabajo reúne los requisitos establecidos en el Reglamento General para los estudios de Posgrado de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por lo que dicho trabajo puede ser editado.

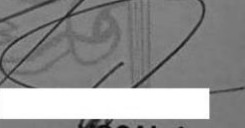
**ATENTAMENTE**

  
**PRESIDENTE**  
**DR. ERIK ALFARO CALDERON**

  
**VOCAL 1**  
**DR. RIGOBERTO LOPEZ ESCALERA**

  
**VOCAL 2**  
**DR. RAMON GUZTAVO RAMOS DIAZ**

  
**VOCAL 3**  
**DRA. DORA AGUILASOCHO MONTOYA**

  
**VOCAL 4**  
**DRA. BLANCA ESMERALDA CERNA GARNICA**

**#HumanistaPorSiem**

En la Ciudad de Morelia, Michoacán, el día 12 de diciembre de 2025, la que suscribe MARÍA GUADALUPE RODRÍGUEZ CHÁVEZ, exalumna egresada del Programa de Maestría en Administración, adscrita a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del Dr. Erik Alfaro Calderón y cede los derechos del trabajo titulado “Identificación de factores que inciden en la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios, de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia” a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión, con fines académicos y de investigación

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráfico o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede obtenerse escribiendo a la siguiente dirección [mariarodriguez.magrg@gmail.com](mailto:mariarodriguez.magrg@gmail.com) Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente de este.

María Guadalupe Rodríguez Chávez

## ÍNDICE

Dedicatorias .....	X
Agradecimientos .....	X
Resumen .....	XII
Abstract .....	XIV
Introducción .....	16
CAPITULO I .....	18
1 Fundamentos de Investigación .....	18
1.1 Antecedentes .....	19
1.2 Situación problemática .....	20
1.3 Planteamiento del problema .....	25
1.4 Revisión de la literatura para identificar variables independientes .....	28
1.5 Pregunta general .....	32
1.5.1 Preguntas específicas .....	33
1.6 Objetivo general .....	34
1.6.1 Objetivos específicos .....	34
1.7 Hipótesis general .....	35
1.7.1 Hipótesis específicas .....	35
1.8 Justificación .....	36
1.9 Matriz de congruencia metodológica .....	39
1.10 Modelo de variable .....	40
1.11 Operacionalización de variable .....	41
CAPITULO II .....	42
2 Marco Teórico .....	42
2.1 La satisfacción laboral .....	43
2.2 Las condiciones laborales .....	45
2.3 Salario .....	47
2.4 Motivación .....	50
2.5 Cultura organizacional .....	52
2.6 Síndromes de rendimiento y clima laboral .....	55
2.6.1 Mobbing .....	56
2.6.2 Síndrome de burnout (desgaste profesional) .....	57

2.6.3	Síndrome de boreout.....	59
2.6.4	Síndrome de karoshi .....	61
2.7	Manual organizacional y reglamento .....	63
2.7.1	Definición y conceptualización del manual organizacional .....	63
2.7.2	Importancia del manual organizacional en la satisfacción laboral .....	64
2.7.3	Desactualización del manual organizacional y sus consecuencias.....	65
2.7.4	Reglamento institucional y satisfacción laboral .....	65
CAPITULO III .....		68
3	Diseño de la Investigación .....	68
3.1	Concepto.....	69
3.1.1	Tipo de investigación.....	69
<b>3.2</b>	<b>Horizonte temporal y espacial .....</b>	<b>71</b>
3.2	Universo y muestra .....	75
3.3	Sujetos de investigación .....	77
3.4	Método utilizado.....	77
3.5	Instrumento de medición.....	78
3.5.1	Estructura del cuestionario .....	79
3.5.2	Escala tipo Likert .....	83
CAPITULO IV .....		86
Resultado de Investigación .....		86
4.1	Resultado de investigación .....	87
4.2	Recopilación de información .....	87
4.3	Análisis de la información .....	89
4.4	Análisis de confiabilidad del instrumento .....	90
4.4.1	Resultados de la prueba piloto .....	91
4.4.2	Confiabilidad del instrumento .....	92
4.5	Caracterización de la muestra .....	94
4.6	Análisis de frecuencias por variable.....	97
4.6.1	Condiciones laborales .....	97
4.6.2	Satisfacción salarial .....	104
4.6.3	Motivación laboral .....	111
4.6.4	Cultura organizacional .....	120
4.6.5	Manual y reglamento organizacional.....	125

4.7	Análisis de correlaciones .....	131
4.8	Verificación de hipótesis .....	135
4.8.1	Verificación de hipótesis general .....	136
4.8.2	Verificación de hipótesis específicas .....	137
CAPITULO V .....		139
Discusión Teórica .....		139
5.1	Discusión .....	140
CAPITULO VI .....		143
Conclusiones y Recomendaciones .....		143
6.1	Conclusiones generales .....	144
6.2	Recomendaciones .....	150
7	Bibliografía .....	164

## Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de congruencia. Elaboración propia.	39
Tabla 2 Operacionalización de variables. Elaboración propia.	41
Tabla 3 Variable “condiciones laborales” Elaboración propia.	81
Tabla 4 Variable “salario” Elaboración propia.	82
Tabla 5 Variable “motivación” Elaboración Propia.	82
Tabla 6 Variable “cultura organizacional” Elaboración propia.	82
Tabla 7 Manual organizacional y reglamento. Elaboración propia.	83
Tabla 8 Escala “condiciones laborales” Elaboración propia.	84
Tabla 9 Escala “salario” Elaboración propia.	85
Tabla 10 Escala “motivación” Elaboración propia.	85
Tabla 11 Escala para variable “cultura organizacional” Elaboración propia.	85
Tabla 12 Manual organizacional y reglamento. Elaboración propia.	85
Tabla 13 medición Alpha por variable. Elaboración propia.	91
Tabla 14 análisis de confiabilidad del Instrumento. Elaboración propia.	93
Tabla 15 Características Sociodemográficas de la Muestra. Elaboración propia.	94
Tabla 16 Estadísticos Descriptivos - Condiciones Laborales. Elaboración propia.	98
Tabla 17 Estadísticos Descriptivos - Salario. Elaboración propia.	105
Tabla 18 Estadísticos Descriptivos - Motivación Laboral. Elaboración propia.	112
Tabla 19 Estadísticos Descriptivos - Cultura Organizacional. Elaboración propia.	121
Tabla 20 Estadísticos Descriptivos - Manual y Reglamento. Elaboración propia.	125
Tabla 21 Correlaciones Significativas de Spearman. Elaboración propia con SPSS	132
Tabla 22 Resumen verificación de hipótesis. Elaboración propia.	138

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Modelo de variables. Elaboración propia.	40
Gráfico 2 Distribución por tipo de contrato del departamento de Recursos Materiales y Servicios. Elaboración propia	94
Gráfico 3 Distribución por sexo de empleados del departamento de Recursos Materiales y Servicios. Elaboración propia.	95
Gráfico 4 Distribución de los empleados por área. Elaboración propia.	96
Gráfico 5 Nivel de satisfacción de las condiciones laborales. Elaboración propia.	97
Gráfico 6 Nivel de satisfacción del ambiente físico. Elaboración propia.	98
Gráfico 7 4.5.1.2 Nivel de satisfacción de las instalaciones del instituto. Elaboración propia.	99
Gráfico 8 Nivel de satisfacción de los horarios laborales. Elaboración propia.	100
Gráfico 9 Nivel de satisfacción del tiempo suficiente para realizar el trabajo. Elaboración propia.	100
Gráfico 10 Nivel de satisfacción en la proporción de recursos materiales y tecnológicos. Elaboración propia.	101
Gráfico 11 Nivel de satisfacción de capacitación en seguridad. Elaboración propia.	102
Gráfico 12 Nivel de satisfacción en el cuidado de la salud física y mental. Elaboración propia.	102
Gráfico 13 Nivel de satisfacción espacio trabajo. Elaboración propia.	103
Gráfico 14 Nivel de satisfacción en el uso de tecnología. Elaboración propia.	104
Gráfico 15 Nivel de satisfacción salarial. Elaboración propia.	105
Gráfico 16 Nivel de satisfacción con el salario. Elaboración propia.	108
Gráfico 17 Nivel de satisfacción en la cobertura de necesidades personales y familiares. Elaboración propia.	109
Gráfico 18 Nivel de satisfacción en la justicia y la estructura salarial interna. Elaboración propia.	109
Gráfico 19 Nivel de satisfacción en oportunidades de aumentos por desempeño. Elaboración propia.	110
Gráfico 21 Nivel de satisfacción salarial con la competitividad salarial. Elaboración propia.	110
Gráfico 23 4.8 Nivel de satisfacción en incentivos percibidos que motivan rendimiento. Elaboración propia.	111
Gráfico 24 Nivel de motivación laboral. Elaboración propia.	112
Gráfico 25 Nivel de satisfacción frente al trabajo interesante y retador. Elaboración propia.	113
Gráfico 26 Nivel de satisfacción con el valor organizacional. Elaboración propia.	114
Gráfico 27 Nivel de satisfacción de reconocimiento por los superiores. Elaboración propia.	115
Gráfico 28 Nivel de satisfacción para trabajar en equipo. Elaboración propia.	116
Gráfico 29 Nivel de satisfacción de desarrollo personal y profesional. Elaboración propia.	116
Gráfico 30 Nivel de satisfacción con la amistad en el trabajo. Elaboración propia.	117
Gráfico 31 Nivel de satisfacción al involucrar los objetivos. Elaboración propia.	118



<i>Gráfico 32 Nivel de satisfacción en la participación deportiva y cultural. Elaboración propia.</i>	<i>120</i>
<i>Gráfico 33 Cultura organizacional - satisfacción por dimensiones. Elaboración propia.</i>	<i>120</i>
<i>Gráfico 34 Orgullo institucional - excelencia absoluta. Elaboración propia.</i>	<i>121</i>
<i>Gráfico 35 Nivel de satisfacción con la identificación de la misión y visión. Elaboración propia.</i>	<i>122</i>
<i>Gráfico 36 Nivel de satisfacción ante el respeto y la cooperación. Elaboración propia.</i>	<i>123</i>
<i>Gráfico 37 Nivel de satisfacción en colaboración. Elaboración propia.</i>	<i>123</i>
<i>Gráfico 38 Nivel de satisfacción en valores institucionales. Elaboración propia.</i>	<i>124</i>
<i>Gráfico 39 Conocimiento del manual organizacional. Elaboración propia.</i>	<i>126</i>
<i>Gráfico 40 Conocimiento del reglamento. Elaboración propia.</i>	<i>127</i>
<i>Gráfico 41 Nivel de satisfacción en la aplicación del reglamento. Elaboración propia.</i>	<i>127</i>
<i>Gráfico 42 Nivel de accesos al manual organizacional. Elaboración propia.</i>	<i>129</i>
<i>Gráfico 43 Claridad del manual organizacional. Elaboración propia.</i>	<i>129</i>
<i>Gráfico 44 Disponibilidad del reglamento. Elaboración propia.</i>	<i>131</i>

## **Dedicatorias**

A mis padres y hermanos, quienes, con su apoyo incondicional, ejemplo de perseverancia motivación y acompañamiento me han impulsado a alcanzar mis metas académicas, profesionales y personales.

A mi director de tesis, el Dr. Erik Alfaro Calderón, por su guía académica, paciencia, motivación y dedicación en el desarrollo de esta investigación, además de sus enseñanzas claves en este proceso.

Al Tecnológico Nacional de México campus Instituto tecnológico de Morelia mi centro de trabajo que además de potencializar mi desarrollo me ha permitido realizar el presente proyecto, a mis jefes, mis compañeros y amigos, sin ellos no hubieran sido posible este proyecto gracias a su participación y confianza hicieron posible este estudio por proporcionar las facilidades institucionales necesarias para el desarrollo de esta investigación.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad y la capacidad necesaria de ver realizado este logro que es terminar mi tesis para obtener un grado de maestría, un pasito más.

Agradezco profundamente al Dr. Erik Alfaro Calderón, director de esta tesis, por su invaluable orientación académica, su dedicación en la revisión de cada capítulo, y su compromiso con la excelencia académica que caracterizo todo el proceso de investigación, quien además fue un excelente motivador para no rendirme y terminar el proceso.

Reconozco y agradezco a los 42 empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios del Instituto Tecnológico de Morelia, quienes, con su participación voluntaria y honesta en la aplicación del instrumento de investigación, proporcionaron los datos

fundamentales que hicieron posible este estudio gracias por la confianza brindada al proyecto.

A mi familia, por su apoyo constante, comprensión y motivación durante todo el proceso de elaboración de esta tesis, especialmente durante los momentos de mayor exigencia académica por siempre estar al pendiente y acompañarme.

A mis compañeros de maestría, con quienes compartí experiencias académicas enriquecedoras y cuyo apoyo mutuo y fundamental para culminar este proceso.

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo Identificar los factores que inciden en la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia, teniendo como universo a los 42 empleados del Departamento. En la cual se determinaron cinco variables bases para el desarrollo, donde se definen en condiciones laborales, salario, motivación, cultura organizacional, manual organizacional y reglamento institucional.

Para el proceso de investigación se utilizó un diseño de investigación no experimental, descriptivo, correlacional y transversal, a través de la aplicación de instrumento de tipo cuestionario bajo una escala Likert, dichas encuestas se realizó mediante el correo institucional y de manera anónima, garantizando la certeza de la información obtenida así como, motivando a los colaboradores a ser honestos con las respuestas que se brindan ya que serán el pilar para generar mejora a las institución, mediante este proceso se recabó información para posteriormente pasar a un análisis estadístico en el sistema SPSS.

Dentro los principales hallazgos se determinó un perfil de satisfacción laboral moderado-alto 76% promedio con áreas de excelencia y otras con oportunidades de mejora. Se identificó que el orgullo institucional con un 97.60% constituye uno de los activos intangibles más valioso del Instituto. Las condiciones laborales se manejan en un porcentaje del 76% satisfacción, en la variable motivación también se visualizó un panorama favorecedor con un grado de 71% satisfacción y cultura organizacional del 76% satisfacción presentan resultados positivos.

Los indicadores obtenidos dentro de cada una de las variables medidas muestran la aceptación de las hipótesis propuestas para la tesis, confirmando que las condiciones laborales, el salario, la motivación, la cultura y el manual organizacionales son factores

que influyen directamente con los altos niveles de satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia.

Se concluye que la satisfacción laboral en el instituto está determinada por las cinco variables ya mencionadas además de que están interrelacionadas con mecanismos compensatorios que fortalecen la interacción.

Además de que la investigación muestra una validación parcial de la relevancia de las teorías clásicas de satisfacción laboral como son Herzberg, Maslow y Adams en el contexto específico de instituciones educativas públicas mexicanas, confirmando que la satisfacción es un factor determinante para el funcionamiento óptimo de estos centros y que se traducen en un mejor servicio a los alumnos.

La investigación contribuye al conocimiento científico mediante la identificación de mecanismos compensatorios, con el refinamiento de modelos multifactoriales, y la extensión de las teorías clásicas al contexto específico de instituciones educativas públicas mexicanas. Los hallazgos proporcionan evidencia empírica que puede guiar decisiones estratégicas de gestión de recursos humanos y políticas organizacionales, dentro de las instituciones educativas.

**Palabras clave:** satisfacción laboral, condiciones laborales, salario, motivación, cultura organizacional, manual organizacional, recursos humanos, instituciones educativas públicas.

## Abstract

The objective of this research was to identify the factors that influence job satisfaction among employees of the Department of Material Resources and Services within the operational and administrative areas at the Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia, with a universe of 42 employees in the department. Five basic variables were determined for the study, which were defined as working conditions, salary, motivation, organizational culture, organizational manual, and institutional regulations.

A non-experimental, descriptive, correlational, and cross-sectional research design was used for the research process, which involved the application of a questionnaire-type instrument using a Likert scale. This allowed the surveys to be conducted via institutional email, guaranteeing the accuracy of the information obtained and motivating employees to be honest in their responses in order to improve the institution. This made it possible to collect information for subsequent statistical analysis using the SPSS system.

Among the main findings, a moderate-high job satisfaction profile was shown, with an average of 76%, with areas of excellence and others with opportunities for improvement. Institutional pride was identified at 97.60%, which is one of the Institute's most valuable intangible assets and acts. Working conditions were rated at 76% satisfaction, and the motivation variable also showed a favorable picture with a satisfaction rating of 71%, while organizational culture showed positive results with 76% satisfaction.

The indicators obtained from each of the variables measured show acceptance of the hypotheses proposed for the thesis, confirming that working conditions, salary, motivation, culture, and organizational manual are factors that directly influence high levels of job satisfaction among employees of the Department of Material Resources and Services within the operational and administrative areas at the Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia.

It is concluded that job satisfaction is determined by the five variables mentioned above, which are interrelated with compensatory mechanisms that strengthen interaction.

In addition, the research shows partial validation of the relevance of classic job satisfaction theories such as Herzberg, Maslow, and Adams in the specific context of Mexican public educational institutions, confirming that satisfaction is a determining factor for the optimal functioning of these centers, which translates into better service for students.

The research contributes to scientific knowledge by identifying compensatory mechanisms, refining multifactorial models, and extending classical theories to the specific context of Mexican public educational institutions. The findings provide empirical evidence that can guide strategic decisions in human resource management and organizational policies.

**Keywords:** *job satisfaction, working conditions, salary, motivation, organizational culture, organizational manual, human resources, public educational institutions.*

## Introducción

La satisfacción laboral constituye uno de los pilares fundamentales para el adecuado funcionamiento de las instituciones y el Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia no es la excepción, ya que este elemento influye directamente en el desempeño del personal, la calidad del servicio educativo y el logro de los objetivos organizacionales. En los últimos años, las instituciones de educación han enfrentado transformaciones significativas derivadas de cambios sociales y tecnológicos, lo que ha generado nuevos desafíos en la gestión del talento humano. En este contexto, comprender los factores que inciden en la satisfacción laboral se vuelve un elemento clave para fortalecer el clima organizacional y promover ambientes de trabajo que impulsen el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.

La presente investigación tiene como propósito analizar los factores que influyen en el nivel de satisfacción laboral de los empleados de un Instituto Tecnológico de Morelia, tomando como base cinco variables centrales que son condiciones laborales, cultura organizacional, motivación, salario y conocimiento del manual y reglamento institucional. Estas variables de estudio se seleccionaron debido a su relevancia teórica y práctica en la literatura del comportamiento organizacional, así como por su impacto directo en la percepción que los trabajadores tienen en relación con su entorno laboral.

La presente investigación toca como principal base las condiciones laborales que abarcan todos los factores que influyen en el entorno de trabajo de un colaborador. Esto considerando tanto el ambiente físico, como los aspectos intangibles de la institución que influyen en la seguridad y el bienestar del trabajador. Como segunda variable se trabaja la cultura organizacional la cual considera el marco de valores, normas y prácticas que orientan la conducta de los trabajadores y su alineación con las necesidades de la institución. En tercer punto se menciona la motivación, por su parte, constituye un motor esencial para el desempeño y la productividad dentro de la institución, pues determina la disposición del trabajador para comprometerse con sus responsabilidades. La cuarta



variable es el salario, entendiéndose como una forma tangible del reconocimiento, representa un factor determinante en la satisfacción laboral, ya que se relaciona con la percepción de justicia y estabilidad económica. Finalmente, el conocimiento del manual y del reglamento institucional contribuye a la claridad de funciones, a la reducción de la incertidumbre y al fortalecimiento de la estructura organizacional.

A través del análisis de estas variables, esta tesis busca identificar los factores que inciden en el nivel de satisfacción laboral del Instituto Tecnológico de Morelia, reconocer áreas de oportunidad y ofrecer recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional para mejorar los procesos. El estudio pretende aportar evidencia útil para la toma de decisiones estratégicas, orientadas a la mejora de la satisfacción laboral y al desarrollo de prácticas que favorezcan el bienestar y el desempeño del personal.

## **CAPITULO I**

### **1 Fundamentos de Investigación**

## 1.1 Antecedentes

El Instituto Tecnológico de Morelia es una institución de educación pública superior, forma parte del Tecnológico Nacional de México (TecNM) y se ubica en la ciudad de Morelia, Michoacán. Esta institución educativa goza de un prestigio y tradición nacional, ocupando los primeros lugares en el ranking de tecnológicos de alto desempeño.

### **Historia**

Con inusitado júbilo y expectación, el 6 de abril de 1964, siendo Gobernador del Estado el Lic. Agustín Arriaga Rivera, y en las lomas de Santiaguito, se colocó la primera piedra de lo que sería un año más tarde el Instituto Tecnológico Regional de Morelia. En esa ceremonia, el gobernante michoacano dijo en su discurso de inauguración: “A 27 años de reestructurada la educación politécnica en la capital de la República, con la más honda satisfacción del pueblo y del Gobierno de Michoacán, hoy, fecha que será histórica, se colocó la primera piedra del edificio en que habrá de trabajar el Instituto Tecnológico Regional de este Estado.”

A este acto concurrieron más de diez mil jóvenes representantes de todas las escuelas de segunda enseñanza y superiores del Estado, quienes jubilosos externaron su agradecimiento al presidente López Mateos, por el trascendental acuerdo que determinó la creación y funcionamiento de esta Institución, cuyos beneficios para el Estado de Michoacán serían incalculables.

### **Iniciación de las actividades administrativas**

La escuela Técnica Industrial n.º 60 “Álvaro Obregón” dio alojamiento en su tercer piso a las primeras actividades docentes del Instituto Tecnológico. Esas actividades docentes se iniciaron el 4 de abril de 1965 y continuaron hasta el 30 de septiembre del propio año, en

cuya fecha esas actividades se normalizaron en las nuevas instalaciones en donde se construía el Tecnológico de Morelia, en su primera etapa.

Las carreras con las que se inició la Institución fueron las siguientes:

- Técnico en Máquinas que tuvo en primer año 30 alumnos.
- Técnico en Electricidad, con un grupo de 30 alumnos.
- Técnico en Combustión Interna, con un grupo de 30 alumnos.
- Técnico Agropecuario, con un grupo de 30 alumnos.
- Preparatoria Técnica “A” y Preparatoria Técnica “B”, con 50 alumnos.

En esta forma el número de estudiantes fue en ese primer año de 220. Al inicio de sus clases, el Tecnológico fomentó también las actividades deportivas, utilizando las canchas de básquetbol y de voleibol de la misma Escuela Técnica.

## **1.2 Situación problemática**

La satisfacción laboral es un constructo complejo y controvertido, sobre el que no existe una única definición. De manera consensual, se considera una de las actitudes más positivas hacia el propio trabajo. Actualmente, predomina un enfoque multidimensional que entiende la satisfacción como una respuesta psicológica tripartita compuesta por sentimientos, ideas e intenciones de actuar, mediante la cual las personas evalúan sus experiencias laborales de manera emocional y/o cognitiva (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

En investigaciones del plano internacional los especialistas coinciden en el impacto positivo y las consecuencias beneficiosas de la satisfacción en el lugar de trabajo reflejándose principalmente en la productividad de los trabajadores. De hecho, se ha

destacado reiteradamente la relación entre la satisfacción laboral y la productividad (Böckerman & Ilmakunnas, 2012).

Profundizando en las investigaciones realizadas se resalta un estudio empírico, llevado a cabo en Serbia, sudeste de Europa donde se seleccionó a una muestra de 566 personas, empleadas por 8 empresas, con el fin de identificar y cuantificar la relación entre las características laborales, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la participación laboral y las políticas y procedimientos organizacionales en la economía en transición del sudeste de Europa, el cual fue realizado en 2018 por Ćulibrk, Delić Mitrović & Ćulibrk (2018). En este estudio se reveló que los modelos existentes de motivación laboral deben adaptarse para ajustarse a los datos empíricos, lo que resultó en un modelo de investigación revisado elaborado en el documento. En el modelo propuesto, la participación en el trabajo media parcialmente el efecto de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional. Lo cual arroja como principales resultados que la satisfacción laboral en Serbia se ve afectada por las características laborales, pero a diferencia de muchos estudios realizados en economías desarrolladas, las políticas y procedimientos organizativos no parecen afectar significativamente la satisfacción de los empleados. (Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, Escalante-Flores, J., 2021)

Por otro lado, en Estados Unidos también se realizan estudios para la Asociación Estadounidense de Psicología que se publicaron en la revista *Journal of Applied Psychology* donde se han reportado que los entornos de trabajo caracterizados por excesivas exigencias laborales, falta de colaboración y ayuda mutua entre quienes desempeñan diferentes funciones, generan alta insatisfacción. Por lo que, los empleados de organizaciones caracterizadas por este tipo de Prácticas de Gestión de Recursos Humanos (PGRH), aunado a la enorme presión por productividad constante, podrían experimentar menores niveles de satisfacción laboral. Los PGRH orientados a sistemas rígidos hacen referencia a la adopción de un control excesivo sobre los empleados, especialmente en lo referente al cumplimiento de los horarios de trabajo y sus

respectivos descansos; así como frente al uso de infraestructura, tecnología e insumos propiedad de la empresa (Butts et al., 2013).

Sin quedarse atrás la Universidad de Temple, Filadelfia, Pensilvania, EE.U presenta los trabajos realizados con enfoque a la satisfacción laboral en donde se observa que los empleados más satisfechos son aquellos que trabajan en puestos que les ofrecen libertad, independencia y discreción para programar el trabajo además de decidir sobre los procedimientos; autonomía para la toma de decisiones, así como oportunidades para aplicar y desarrollar habilidades y competencias personales, incrementando los niveles de productividad en el desempeño de las labores que realizan.

A la par de los estudios presentados, también se realizó una breve introspección al ámbito internacional sobre satisfacción laboral muestra la perspectiva Smith, Kendall and Huh (1969) quienes consideran que es el grado en que un empleado se desempeña mediante una orientación afectiva o una actitud positiva, logra un resultado positivo en relación con su puesto de trabajo, en general, o para aspectos personales concretos. Por otro lado, Lambert, Hogan and Barton (2002) se refieren a él como un sentimiento subjetivo individual, que refleja si las necesidades de una persona se satisfacen o no mediante una tarea/trabajo determinado. Estos autores hacen referencia a la perspectiva del ámbito laboral y la importancia de la satisfacción para la generación de un impacto positivo dentro de las organizaciones.

Como se muestra en los párrafos anteriores la satisfacción laboral es un tema de vital importancia para los países desarrollados y en vías desarrollo en el mundo, ya que permite incrementar la productividad dentro de las organizaciones, gracias a que los trabajadores tienen una estabilidad y perciben una recompensa equilibrada con el esfuerzo que realiza. Sin quedarse fuera de esto México también es un país interesado en el desarrollo óptimo de sus colaboradores mediante la satisfacción laboral.

En México los estudios de la satisfacción laboral se han enfocado a diversos sectores como son el ámbito empresarial, social y gubernamental, por lo que se retoma muestras de investigaciones a los trabajos en dichas áreas. La satisfacción laboral se origina en función de las necesidades del ser humano, de lo que espera de una situación y de lo que obtiene de ella. Para apreciar lo que es la satisfacción laboral es necesario conocer primordialmente si sus necesidades básicas o primarias están resueltas; después, cuáles son las metas y las aspiraciones para seguir y qué posibilidades hay de obtenerlas. El nivel de satisfacción es una combinación del nivel de aspiración, tensiones y necesidades, así como de la cantidad de beneficios obtenidos del medio ambiente (Ramírez Roja, AL y Benítez Guadarrama, JP, 2012).

Continuando en México con el tema de la satisfacción laboral, se percibe la importancia que tiene para el desarrollo de las organizaciones motivando investigaciones como se muestra en el trabajo desarrollado por Peña et al., (2016), el cual se orientó a identificar los factores de mayor relevancia del compromiso organizacional del rubro de pequeñas empresas en un sector de México; para lo cual estimó una muestra formada por 60 trabajadores, empleando para la recolección de datos en el un instrumento de Meyer y Allen (1991), conformado por 21 reactivos con respuestas tipo Likert el cual permite diagnosticar los compromisos de tipo organizacional, afectivo, de continuidad y normativo. El estudio arrojó como conclusiones una correlación altamente significativa entre el compromiso afectivo y de continuidad con el compromiso normativo, y la única asociación moderada se da entre el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad (Anchelia-Gonzales, et al., 2021)

Por otro lado, en el ámbito educativo también ha sido necesario realizar investigaciones para identificar el impacto de la satisfacción laboral como se muestra en la investigación realizada en una institución educativa de nivel superior del Estado de México, publicado por la revista Acta universitaria en la universidad de Guanajuato por Ramírez Roja, et al. (2012) en donde presenta los resultados sobre los niveles de satisfacción laboral en una muestra de trabajadores. La investigación fue descriptiva, correlacional, explicativa,

transversal, con un diseño no experimental; realizada con el universo de la población perteneciente a tres categorías: directivos y personal de confianza, administrativos y profesores de asignatura. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el Índice de Satisfacción Laboral (ISL\*66) desarrollado por Galicia, T. A. y Hernández, A. A., (2000) en su tesis.

Dicha investigación tuvo como propósito analizar la satisfacción laboral para identificar posibles diferencias significativas por género, edad, antigüedad en la organización, estado civil, nivel de estudios y puesto en la organización. La institución educativa -sujeto de estudio- implementó desde el año 2004 un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo la norma ISO 9000. Este sistema pretende garantizar la calidad de los procesos administrativos de las escuelas y facultades. El SGC, de acuerdo con las normas ISO, debe estar basado en la satisfacción laboral de directivos, personal académico y administrativo. La investigación obtuvo como resultados la identificación del principal factor que influyen en la satisfacción laboral es la comunicación ya que es esencial para el funcionamiento de todas las empresas y toda institución u organización por lo que debe priorizarse, dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia (Ramírez Roja, et al., 2012)

Dentro de la investigación de Ramírez Roja, et al., (2012), se menciona que la satisfacción puede provocar sentimientos diversos en los individuos del tipo favorable o desfavorable, mismos que provocan placer o displacer en sus acciones cotidianas (como lo son las situaciones que se presentan en su trabajo). Los sujetos estudiados presentan un nivel de satisfacción laboral positivo que no depende del género de la persona, tampoco de su edad y, en ocasiones como en este caso, ni de su antigüedad en la organización. La satisfacción laboral posee un valor intrínseco que no está determinado en términos absolutos por poseer un grado académico de nivel básico o posgrado. En algunos casos, como el de nivel licenciatura, se encuentran algunas diferencias, sin



embargo, el caso es aparentemente aislado pues depende solo de la dimensión salud y condiciones laborales.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Partiendo de la definición de Ackoff (1967), un problema bien planteado está parcialmente resuelto; a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria. El investigador debe ser capaz no sólo de conceptuar el problema, sino también de escribirlo en forma clara, precisa y accesible.

La definición del problema a trabajar para la presente tesis parte en el Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia, dentro del Departamento de Recursos Materiales y Servicios siendo esta una institución de educación pública superior que brinda profesionalización en diversas áreas del conocimiento a nivel licenciatura y posgrados.

Dicho Instituto cuenta con una base trabajadora integrada bajo diversas condiciones laborales en el primer bloque encontramos al personal de tiempo completo quienes perciben beneficios tales como sindicalización, días económicos, permisos para participación en eventos deportivos y culturales, además de las prestaciones de ley. Dado las condiciones laborales este segmento identifica un mayor respaldo por parte del sindicato al que pertenecen y perciben una garantía del cumplimiento de sus prestaciones, bajo la responsabilidad de realizar sus obligaciones.

En un segundo escenario, se visualizan los colaboradores por contratación de honorarios los cuales son prestadores de servicios independientes, y esto les permite tener contrataciones temporales por el periodo efectivamente trabajado, al pertenecer a este grupo se percibe una restricción de las prestaciones a diferencia de los trabajadores de

base, se someten a una evaluación del desempeño constante para que exista una recontractación.

Al ser el Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia una organización, no está exenta de depender de la satisfacción laboral de sus colaboradores para la obtención resultados de eficiencia y productividad, por lo que al hacer una revisión en la mencionada Institución se percibió tensiones entre empleados, con conflictos entre compañeros de trabajo afectando de manera negativamente el ambiente laboral y la colaboración. Por otra parte, algunos trabajadores enfrentan niveles de estrés, ansiedad, insomnio, en algunos casos, problemas de salud física, derivado del nivel de satisfacción bajo los que trabajan.

El planteamiento del problema de esta investigación radica identificar el nivel de satisfacción laboral dentro de los colaboradores del instituto, tanto personal de base como honorarios ya que al no tenerla se pueden generar diversas problemáticas tanto para los empleados como para la institución. La organización debido a la interacción humana experimenta diversas problemáticas entre las que se encuentra el hecho de que los empleados insatisfechos muestran niveles bajos en motivación, actitudes y en compromiso con su trabajo, lo que resulta en una disminución de la eficiencia y la productividad general. Dicha situación también permite percibir un ausentismo en los puestos de trabajo, baja creatividad, disminución en el compromiso y el esfuerzo que los empleados ponen en sus tareas.

Al identificar los elementos de la satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto Tecnológico Morelia del Departamento de Recursos Materiales y Servicio se podrá atender los niveles bajos y por consecuencia se podrá brindar un mejor servicio a la comunidad estudiantil y garantizar el desarrollo educativo de calidad, ya que estas áreas son quienes mantienen el funcionamiento institucional para que se desarrolle un servicio completo a los estudiantes.

Es importante mencionar que los empleados con bajo nivel de satisfacción o estresados pueden ofrecer servicio deficiente a los clientes, lo que impacta directamente en la satisfacción del cliente en este caso el alumnado, reduciendo la lealtad y afectando la imagen de la institución. Por dicha razón es vital entender la situación de los trabajadores y que tiene diferentes vertientes ya que existe una variación en los nombramientos y tipos de contratos que marca las condiciones laborales y se refleja en gran medida en prestaciones y beneficios obtenidos por cada trabajador.

Con lo mencionado en los párrafos anteriores se muestra la marca que existe y que se ve reflejada en la motivación, el desempeño laboral y con ello la satisfacción laboral de los colaboradores dentro de las diferentes áreas, como se trabaja con personal bajo diferentes condiciones laborales surge la necesidad de identificar todos aquellos factores que detonen en los colaboradores una satisfacción laboral plena con las funciones que están desempeñando día con día.

Otra problemática importante es la desvinculación que existe por las áreas, donde se cree que solo los docentes tienen una influencia en el desarrollo profesional del estudiante, sin embargo, para lograr ese potencial educativo se requiere de contar con espacios limpios, áreas verdes cuidadas, transporte para visitas industriales, culturales y deportivas, mantenimiento a los equipos para proyección, realización de eventos como congresos, trámites administrativos entre otros. Por lo que es de suma importancia que quienes desempeñan estas funciones lo realicen con compromiso y dedicación para generar un nivel de satisfacción que los motive en el desarrollar mejor sus funciones.

Por otro lado el Instituto cuenta con un manual organizacional que señala la descripción de puestos de las áreas mencionadas y es uno de los respaldos que se utilizan tanto por los jefes de departamento como por colaboradores para dar seguimiento a las funciones que se deben realizar en cada área, aunque existen diversas diferencias debido a que dicho manual tiene como última actualización Diciembre de 1992 y se integra en los

anexos de la presente, considerando la fecha de actualización se percibe que esta separado de la realidad y demandas actuales, siendo este un elemento clave dentro de la satisfacción de los colaboradores.

La presente tesis abordó la necesidad de comprender y mejorar los factores que influyen en la satisfacción laboral del personal del departamento de Recursos Materiales y Servicios del Instituto Tecnológico de Morelia, considerando que este aspecto impacta directamente en:

- Eficiencia operativa institucional.
- Calidad del servicio educativo.
- Clima organizacional.
- Retención del talento.
- Desarrollo institucional.

Para la tesis se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores que inciden en la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativa en el Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia?

## **1.4 Revisión de la literatura para identificar variables independientes**

Se inicio la búsqueda en las bases de datos incorporadas a la biblioteca digital de la Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo, dentro de las principales consultas se tomó en cuenta Science Direct, Redalyc, Scopus principalmente tomadas en cuenta por el respaldo que tienen las investigaciones para ser publicadas, aunado a ello se revisó Google académica.

La investigación partió de la variable dependiente que es la satisfacción laboral en donde se revisaron diversas investigaciones en instituciones de educación, hospitales empresas etc. de datos por palabras clave a partiendo de la variable dependiente que es satisfacción laboral en donde se identificaron diversos autores con investigaciones realizadas en este tema.

Dentro de los datos más relevantes que se identificaron en la búsqueda, se encuentra el concepto de la satisfacción laboral entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993).

A su vez, Porter en 1962, define la satisfacción laboral como la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.

Una vez definida la variable dependiente, se continuó con la revisión literaria se encontraron diversas variables independientes que influyen en la satisfacción laboral, las cuales pueden cambiar variar según el entorno, la cultura organizacional y las características individuales de los empleados. Algunas de las variables más comunes que apreciaron son:

- **Las condiciones laborales** donde se toma en cuenta el ambiente físico de trabajo, la seguridad, la ergonomía, el acceso a recursos necesarios, y el cumplimiento de normas de salud.
- **La compensación económica** adecuada (salario), así como los beneficios adicionales (seguro médico, vacaciones, pensión, entre otras prestaciones, tienen un impacto directo en la satisfacción de los empleados.
- **El ambiente de trabajo** las relaciones entre compañeros de trabajo y supervisores influye enormemente en la satisfacción. Un ambiente colaborativo y de respeto mutuo puede mejorar la experiencia laboral.

- **La estabilidad laboral** a través de la seguridad en el empleo y la percepción de que no existe riesgo de perder el trabajo de manera inesperada influyen positivamente en el bienestar general de los empleados.
- **El equilibrio** entre las responsabilidades laborales y las personales es fundamental para mantener la motivación y la satisfacción de los trabajadores al permitir que cuenten con los espacios para cumplir compromisos familiares y actividades de desarrollo personal.
- **Un liderazgo** que sea justo, transparente y que promueva la confianza y el respeto, tiende a generar un mayor grado de satisfacción laboral en los empleados.
- **La cultura organizacional** integrada por los valores y principios de la organización, así como la alineación con las creencias del empleado, juegan un papel crucial en la satisfacción en el trabajo.
- **La carga laboral y estrés** es importante considerar que un exceso de trabajo o la falta de recursos para cumplir con las tareas asignadas puede generar estrés y disminuir la satisfacción.
- **Las políticas institucionales** que determinan las corporaciones para coordinar el comportamiento y la interacción en la organización, con el objetivo de alcanzar la uniformidad en las áreas de la empresa mantener y mejorar su imagen.

Es importante resaltar que estas variables no actúan de forma aislada, sino que interactúan entre sí, por lo que una combinación equilibrada de ellas es necesaria para garantizar un ambiente laboral positivo y satisfactorio dentro de cualquier organización.

Continuando con el proceso de revisión de literatura para identificación de variables se procedió a consultar algunas teorías enfocadas a la satisfacción laboral en libros de trabajos realizados, dentro de los cuales se mencionadas las más sobresalientes y que también se tomadas en cuenta para la determinación de las variables independientes de la tesis:

- **Teoría de los Dos Factores de Herzberg (Teoría de la Motivación-Higiene).** Herzberg propone que la satisfacción laboral está influenciada por dos tipos de factores: los factores de higiene (extrínsecos) y los factores motivacionales

(intrínsecos). Los factores de higiene, como el salario y las condiciones laborales, previenen la insatisfacción, mientras que los factores motivacionales, como el reconocimiento y el crecimiento personal, generan satisfacción (Herzberg, F., et al., 1959).

- **Teoría de la Equidad de Adams.** Esta teoría sugiere que los empleados comparan sus contribuciones y recompensas con las de otros. Si perciben inequidad, experimentan insatisfacción. La equidad se logra cuando las recompensas son proporcionales a los esfuerzos (Adams, J. S., 1965).
- **Teoría de las Necesidades de Maslow (Jerarquía de Necesidades)** Maslow propone que la satisfacción laboral está relacionada con la satisfacción de una jerarquía de necesidades, desde las básicas (fisiológicas y de seguridad) hasta las superiores (autorrealización). En el contexto laboral, esto implica que los empleados buscan satisfacer necesidades como seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorrealización (Maslow, A. H., 1943).
- **Teoría de la Expectativa de Vroom.** Sugiere que la satisfacción laboral está influenciada por las expectativas de los empleados sobre su capacidad para alcanzar metas y recibir recompensas. Si los empleados perciben que sus esfuerzos llevarán a resultados deseables, experimentan mayor satisfacción (Vroom, V. H., 1964).
- **Teoría de la Satisfacción Laboral de Robbins.** Robbins aborda la satisfacción laboral desde una perspectiva integral, considerando factores como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, las políticas organizacionales y las oportunidades de desarrollo. (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2017).
- **Teoría de la Calidad de Vida Laboral.** Esta teoría se centra en mejorar la calidad de vida de los empleados a través de condiciones laborales adecuadas, equilibrio entre trabajo y vida personal, y participación en la toma de decisiones (Walton, R. E., 1975).
- **Teoría de la cultura organizacional** Schein (1983, p. 14) manifiesta que la cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como “el patrón de supuestos básicos que un

determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”.

Una vez analizados las fuentes de información se llegó a la determinación de variables independientes de la tesis las cuales se puntualizan a continuación:

- Condiciones laborales.
- Salario.
- Motivación.
- Cultura organizacional.
- Manual organizacional.

## **1.5 Pregunta general**

La pregunta general de investigación es la que determinaron el rumbo de la tesis en donde se retomaron las palabras de Hernández Sampieri, et al (2010), quien las define: las preguntas pueden ser más o menos generales, pero en la mayoría de los casos es mejor que sean precisas, sobre todo en el de estudiantes que se inician dentro de la investigación. Partiendo de este punto se definió la pregunta general de la investigación.

- ¿Cuáles son los factores que inciden en la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas del Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia?



### 1.5.1 Preguntas específicas

Se determinaron una serie de preguntas específicas que permitieron indagar en la problemática de la investigación las cuales se mencionan posteriormente:

- ¿Como impacta las condiciones laborales de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia para la satisfacción laboral?
- ¿Qué influencia tiene el salario de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia para la satisfacción laboral?
- ¿Qué efectos genera la motivación en los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia para la satisfacción laboral?
- ¿Cómo impacta la cultura organizacional en la percepción de la satisfacción labora de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia?
- ¿Qué repercusiones tiene el manual organizacional en la percepción de la satisfacción labora de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia?

## 1.6 Objetivo general

Una vez que se redactó la pregunta de investigación, se procedió a determinar los objetivos los cuales se dividen en generales y específicos. Hernández Sampieri, et al, 2010) define los objetivos como las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo. Evidentemente, los objetivos que se especifiquen requieren ser congruentes entre sí. Se plantea el objetivo general de la investigación:

- Identificar los factores que inciden en la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia.

### 1.6.1 Objetivos específicos

- Determinar el impacto que causan las condiciones laborales de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia para la satisfacción laboral.
- Identificar la influencia que tiene el salario sobre la satisfacción laboral, en los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.
- Estudiar los efectos que tiene la motivación en la satisfacción laboral en los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.
- Analizar el impacto de la cultura organizacional en la percepción de la satisfacción labora de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.

- Determinar las repercusiones que tiene el manual organizacional en la percepción de la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.

## 1.7 Hipótesis general

Haciendo una revisión de la literatura se comparten algunos conceptos de autores como De Gortari (1979) indica que en la medida en que se acumulan datos provenientes del desarrollo racional, la hipótesis cobrará cuerpo y se ajustará, con lo cual se avanzará en el propósito de establecer una mejor explicación y, en consecuencia, abandonar la conjetura. Según Castañeda, et al., (2002), la hipótesis debe resolver el problema, o bien, cuando la hipótesis es refutada, reducir las opciones entre las que se encuentra la solución al problema; así como también probar la parte de la teoría a la que hace referencia.

Se procede a la declaración de la hipótesis general de la investigación:

- Las condiciones laborales, el salario, la motivación, la cultura y el manual organizacionales son factores que influyen directamente con los altos niveles de satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia.

### 1.7.1 Hipótesis específicas

- La satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el

Instituto Tecnológico de Morelia depende directamente de las condiciones laborales en las que se encuentran desempeñando sus funciones.

- El salario de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas de operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia determina la satisfacción laboral.
- La satisfacción laboral se ve afectada directamente por la motivación de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas de operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.
- La cultura organizacional impacta en la percepción de la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.
- El manual organizacional repercute directamente en la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.

## 1.8 Justificación

La satisfacción laboral incide en la productividad, innovación educativa y reducción de ausentismo (Judge & Kammeyer-Mueller, 2023). Por lo que mantener un nivel de satisfacción en los trabajadores de apoyo a la docencia en el Instituto Tecnológico de Morelia garantiza un buen desempeño laboral.

La satisfacción laboral en una institución educativa es un factor crucial para el buen funcionamiento de esta y para el desarrollo tanto de los empleados como de los estudiantes.

Cuando los empleados están satisfechos, se crea un ambiente positivo y colaborativo. Esto puede influir en la motivación y el desempeño, lo cual se traduce en un mejor trato hacia los estudiantes y un entorno más armonioso en general.

Mayor rendimiento y productividad: Los empleados satisfechos suelen ser más productivos, comprometidos y creativos. En el caso de los maestros, esto puede reflejarse en una mayor calidad en la enseñanza, lo que beneficia directamente a los estudiantes.

Otra razón por lo que es importante tener al trabajador satisfecho es que permite reducción del ausentismo y la rotación ya que una alta satisfacción laboral ayuda a disminuir la rotación de personal y el ausentismo, lo que reduce costos para la institución y asegura una continuidad en los procesos educativos.

Un ambiente de trabajo en el que se valora a los empleados fomenta su crecimiento y desarrollo profesional, incide en las oportunidades de capacitación, apoyo para proyectos educativos innovadores y el desarrollo de una carrera sólida dentro de la institución.

Un personal satisfecho tiene más probabilidades de brindar una atención personalizada y empática a los estudiantes, lo que contribuye al bienestar y al rendimiento académico de estos. Reflejándose directamente en los alcances de indicadores de acreditación institucional ya que es un parámetro que garantiza el desarrollo operativo institucional.

La satisfacción laboral en una institución educativa no solo beneficia a los empleados, sino que impacta directamente en la calidad educativa, en el bienestar de los estudiantes y en la gestión de la institución en su conjunto impacto social al vincular bienestar laboral con calidad educativa.

La presente investigación es conveniente ya que gracias a la información obtenida se identificarán los factores de satisfacción de los trabajadores del Instituto Tecnológico de Morelia, aunado a esto la gran relevancia social que representa dado que un equipo de trabajo satisfecho brinda una mejor atención al cliente en este caso a la comunidad estudiantil reflejándose en la calidad humana y desarrollo de los futuros profesionistas.

Los resultados de los factores de satisfacción permitirán que mas instituciones tengan bases para la identificar la satisfacción de los colaboradores dentro de su campo de trabajo.

Dentro de las principales implicaciones práctica que tiene esta tesis se encuentra la mejora de la satisfacción laboral ayudando a resolver la situación actual dentro de la colaboración de los trabajadores, permitiendo mejores resultados para el Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro del Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia.

## 1.9 Matriz de congruencia metodológica

Tema	Pregunta General	Preguntas Especifica	Objetivo General	Objetivo Especifico	Hipótesis General	Hipótesis Especifica
Identificación de factores que inciden en la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios, de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia	¿Cuáles son los factores que inciden en la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia?	<p>¿Como impacta las condiciones laborales de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia para la satisfacción laboral?</p> <p>¿Qué influencia tiene el salario de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia para la satisfacción laboral?</p> <p>¿Qué efectos genera la motivación en los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia para la satisfacción laboral?</p> <p>¿Cómo impacta la cultura organizacional en la percepción de la satisfacción labora de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia?</p> <p>¿Qué repercusiones tiene el manual organizacional en la percepción de la satisfacción labora de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia?</p>	Identificar los factores que inciden en la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia	<p>Determinar el impacto que causan las condiciones laborales de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia para la satisfacción laboral.</p> <p>Identificar la influencia que tiene el salario sobre la satisfacción laboral, en los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.</p> <p>Estudiar los efectos que tiene la motivación en la satisfacción laboral en los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.</p> <p>Analizar el impacto de la cultura organizacional en la percepción de la satisfacción labora de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.</p> <p>Determinar las repercusiones tiene el manual organizacional en la percepción de la satisfacción labora de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.</p>	Las condiciones laborales, el salario, la motivación, la cultura y el manual organizacionales son factores que influyen directamente con los altos niveles de satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia.	<p>La satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia depende directamente de las condiciones laborales en las que se encuentran desempeñando sus funciones.</p> <p>El salario de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas de operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia determina la satisfacción laboral.</p> <p>La satisfacción laboral se ve afectada directamente por la motivación de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas de operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.</p> <p>La cultura organizacional impacta en la percepción de la satisfacción laboran de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.</p> <p>El manual organizacional repercute directamente en la satisfacción labora de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia.</p>

Tabla 1 Matriz de congruencia. Elaboración propia.

### 1.10 Modelo de variable

El modelo de variables es la gráfica que muestra la variable dependiente y las variables independientes que se trabajaron en la investigación, las cuales se muestran en el siguiente grafico:



Gráfico 1 Modelo de variables. Elaboración propia.



## 1.11 Operacionalización de variable

Variable dependiente	Variable independiente	Dimensión	Indicador
<b>Satisfacción laboral</b>	Condiciones laborales	Condiciones Físicas.	-Botas, Guantes, lentes de seguridad. -Equipos de cómputo. -Sillas ergonómicas -Iluminación.
		Condiciones Psicológicas	-Jornada laboral. -Tasa de rotación. -Representación sindical. -Reglamento
	Salario	Salario Base	-Monto de ingreso económico percibido. -Periodo de dispersión.
		Bonificaciones e incentivos	-Apoyo para despensa. -Compensación por jefatura. -Días económicos
	Motivación	Intrínseca	-Logro -Superación personal. -La familia
		Extrínseca	-Reconocimientos. -Bonos de productividad. -Promociones o ascensos.
	Cultura organizacional	Fuerte	-Identificación con Filosofía. -Compromiso con el trabajo. - Estabilidad.
		Débil	- Desalineación en los valores. - falta de lealtad compromiso.
	Manual organizacional	Elementos de estructura orgánica y descripción de puestos	-Actualización -Aplicación

Tabla 2 Operacionalización de variables. Elaboración propia.

## **CAPITULO II**

### **2 Marco Teórico**

## 2.1 La satisfacción laboral

Cuando se habla de las actitudes de los empleados por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, qué surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho alberga sentimientos negativos (Robbins & Juddge, 2017).

Es importante la identificación de la satisfacción laboral ya que permite percibir el grado de bienestar que un empleado experimenta en su entorno de trabajo. Esta puede estar influenciada por diversos factores como el ambiente laboral, las relaciones con compañeros, el reconocimiento, el salario, las oportunidades de desarrollo profesional, entre otros.

Según Herzberg (1959). “La satisfacción laboral es el resultado de factores que conducen a la motivación, tales como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí, mientras que los factores que conducen a la insatisfacción son aquellos relacionados con el entorno laboral, como las condiciones de trabajo, el salario y la supervisión.”

Hegney, Plank y Parker (2006), por ejemplo, aluden a una de esas tantas variables cuando señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”.

La satisfacción en el trabajo y las motivaciones son dos procesos que se encuentran interrelacionados de la siguiente manera: la motivación es un proceso satisfactor de necesidades que puede definirse como el estado o condición que induce al hombre a realizar algo; en otros términos, es el deseo de realizar mucho. En términos generales,

se puede decir que la satisfacción se deriva de la realización de motivaciones y que nuevas fuentes de motivación producen a su vez nuevas satisfacciones. (Ramírez R., Benítez G., 2012).

Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo podría determinar el éxito o el fracaso el psicólogo Frederick Herzberg preguntó lo siguiente: ¿Qué espera la gente de su trabajo? pidió a los individuos que describieran con detalle la situación donde se sintieran excepcionalmente bien o excepcionalmente mal respecto de sus puestos de trabajo. Las respuestas difirieron de manera significativa lo cual condujo a un planteamiento de la teoría de los dos factores (también llamada teoría de la motivación e higiene, aunque este término no se utiliza mucho en la actualidad) (Robbins & Juddge, 2017).

Según el psicólogo, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, cómo se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, éste no se vuelve satisfactorio necesariamente. Herzberg propuso la existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es “sin satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “sin insatisfacción” (Robbins & Juddge, 2017).

De acuerdo con esta teoría los dos factores generan una satisfacción laboral son diferentes que causan una insatisfacción laboral. Por consecuencia, los gerentes que quieren eliminar los factores que producen la insatisfacción laboral quizás logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación: apaciguarán a los trabajadores, pero no los motivarán. Condiciones como calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas, el trabajo, las relaciones con los demás, la seguridad laboral estos son factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se siente insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si se desea motivar a las personas en su trabajo, se tiene que enfatizar en factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se deriven directamente de éste, como las oportunidades de ascenso, las

oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son características que los individuos consideran recompensas intrínsecas (Robbins & Juddge, 2017)

Por lo general, los puestos de trabajo que ofrecen capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los individuos. La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los colegas fuera del ámbito laboral tiene una estrecha relación con la satisfacción laboral incluso más allá del trabajo en sí mismo. Como quizás habrás pensado, los gerentes también juegan un rol importante en la satisfacción de los subalternos (Robbins & Juddge, 2017).

## **2.2 Las condiciones laborales**

La calidad de vida en los últimos años ha recuperado protagonismo a nivel mundial, debido a lo cual han surgido diferentes enfoques, que agregan a la tradicional preocupación por la productividad y competitividad económica un énfasis en la necesidad de cohesión social y mecanismos de resguardo de las condiciones de los empleados en la organización.

En general, el estudio de las condiciones del trabajo representa una característica saliente del entorno laboral en el que se involucran temas económicos, sociales, políticos, tecnológicos, ergonómicos, entre otros, derivados gran importancia por el notable consenso en torno a unas dimensiones básicas relativas al ambiente físico y social, a la organización, características de la tarea, a la salud y la seguridad, entre otras.

La literatura centra su atención en aquellos factores que condicionan el trabajo de los empleados y que impactan considerablemente en la condición de vida laboral. Los factores se dividen en tres:

Condiciones Ambientales, involucra aspectos como la satisfacción laboral, los riesgos laborales, la carga de trabajo, entre otros.

Condiciones ergonómicas, relacionadas con el sitio de trabajo donde el empleado desarrolla sus actividades y el bienestar que este le ofrece.

Condiciones económicas. Encaminadas a la percepción del trabajador con respecto al salario recibido (Martínez Buelvas , Oviedo Trespalacios, & Luna Amaya, 2013).

Las condiciones laborales se refieren al conjunto de elementos y factores que afectan el ambiente y la calidad del trabajo de los empleados, como las condiciones físicas, ambientales, psicológicas y sociales en las que desarrollan sus actividades. Esto incluye aspectos como la seguridad laboral, la jornada de trabajo, la remuneración, los beneficios sociales, las relaciones laborales, las oportunidades de formación y el respeto a los derechos humanos y laborales.

Según Castillo & Prieto (1990), las condiciones laborales son todas aquellas características que giran en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas, por ello, las condiciones laborales no sólo son la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino que también determinan los aspectos psíquicos.

Dentro del análisis de la satisfacción laboral, esta ha llegado a ser considerada como un pilar importante dentro de la psicología organizacional y del trabajo, ya que estudia el vínculo entre las condiciones del entorno laboral y sus consecuencias que se encuentran asociadas al desarrollo de las organizaciones (Dormann y Zapf, 2001). Por lo que permite brindar un panorama en donde se puede observar que tal variable juega un papel relevante para el entendimiento de las organizaciones, la cual al ser un activo intangible puede ser empleada estratégicamente para la obtención de ventajas competitivas sostenidas, al convertirse en un recurso valioso, raro, difícil de imitar e intransferible (Barney, 1991).

## 2.3 Salario

Estudiando el salario en México y las estrategias del gobierno de turno que son basadas en aumentos de salarios mínimos, podrían utilizarse e interpretarse como estrategias de rescate de la ciudadanía frente a los problemas inflacionarios que se viven actualmente. No obstante, esta estrategia ha sido criticada por las corrientes económicas más liberales, consolidadas en sexenios pasados. La pregunta es si estas políticas subsidiarias tienen un objetivo político. (Andrade Rosas, et al., 2024)

Las políticas salariales que se han implementado en México durante los mandatos presidenciales del 2006, 2012 y 2018, administraciones de gobierno que se han caracterizado por definir diversas estrategias para contrarrestar los efectos de la inflación. Por ejemplo, la gestión del presidente Andrés Manuel López Obrador ha realizado aumentos del salario mínimo y de los subsidios directos y universales a jóvenes y personas mayores. No obstante, anteriores gobiernos ya habían considerado acciones de política pública tendientes al aumento de ingresos, más bien a través de recaudación de impuestos y mejoras de la administración pública y no de manera directa a los trabajadores (Barba, 2021). En el sexenio de Vicente Fox (2000-2006), por ejemplo, se llevó a cabo la reingeniería del gobierno tendiente a un modelo gerencial que facilitó la inversión y la expansión del empleo. En el caso del presidente Felipe Calderón (2006-2012), se observó un incremento de salarios de forma moderada, aunque el énfasis fue puesto en formalizar las actividades económicas evitando el crecimiento de la informalidad (González, 2016). En la administración de Peña Nieto (2012-2018), sobresalieron las reformas estructurales, energética, educativa y la política exterior (Flores et al., 2019).

El concepto de salario se recoge en el artículo 26.1 del Estatuto de los Trabajadores, donde se establece que: “Se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de

los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los periodos de descanso computables como trabajo. En ningún caso el salario en especie podrá superar el 30 % de las percepciones salariales del trabajador”.

El salario retribuye:

- El trabajo efectivo. Es el realizado durante la jornada pactada en el contrato o en el convenio colectivo.
- Los periodos de descanso. Se consideran tiempos de trabajo y son retribuidos: el descanso semanal, los días festivos, las vacaciones anuales y el descanso diario durante la jornada continua.
- Los periodos de inactividad. También se considera salario la retribución de las ausencias justificadas al trabajo por los motivos y el tiempo establecido legalmente (permisos retribuidos). Por ejemplo, por matrimonio, nacimiento de hijo, traslado de domicilio habitual, cumplimiento de un deber público, lactancia de un hijo, enfermedad grave de un pariente de hasta segundo grado, etc. (Ruiz Otero, et al., 2013)

A continuación, se muestra la clase de salarios:

Salario por unidad de tiempo; retribuye exclusivamente el tiempo trabajado, sin tener en cuenta la cantidad de tarea realizada. Este tipo de salario se suele denominar «sueldo» cuando el pago es mensual, y jornal cuando se paga por días o por semanas.

Salario por unidad de obra; retribuye la cantidad y la calidad del trabajo efectivamente realizado, independientemente del tiempo invertido en su realización. Se paga por unidades, piezas, m<sup>2</sup>, etc. Este tipo de salario en su modalidad más pura recibe el nombre de destajo.



Salario por tarea; también se puede considerar como salario por unidad de obra el salario por tarea, modalidad salarial en la que la persona trabajadora se obliga a realizar en el periodo de tiempo pactado una determinada cantidad de obra, entendiéndose cumplido el periodo de tiempo pactado cuando se haya finalizado la tarea marcada.

En la actualidad solo se admite que una parte del salario pueda ser establecida en función del rendimiento efectivo del trabajador, ya que siempre debe estar garantizado el salario mínimo por unidad de tiempo a todo trabajador que ha cumplido diligentemente sus obligaciones, aunque no haya alcanzado el nivel de rendimiento prefijado.

Salario mixto; es una combinación de las clases anteriores, de modo que hay una parte fijada por unidad de tiempo totalmente garantizada, que constituye el salario base, y otra variable que se calcula en función del rendimiento obtenido, y que recibe diferentes nombres (primas, objetivos, incentivos, comisiones, etc.).

En cualquier caso, las primas e incentivos, que pueden ser individuales o colectivos, han de ser calculados de tal forma que un trabajador normal que alcance un rendimiento correcto obtenga una retribución superior a la que obtendría si solo fuese remunerado por unidad de tiempo (Ruiz Otero, et al., 2013).

Quizás se haya notado con frecuencia la cuestión del salario surge cuando se habla acerca de la satisfacción laboral. Para muchas personas el salario está correlacionado con la satisfacción laboral y la felicidad en general, pero el efecto suele ser menor una vez que el individuo alcanza un nivel estándar de la vida cómoda. En estudios realizados se muestra la relación entre el salario promedio para un puesto de trabajo y nivel promedio de satisfacción laboral. En donde se observa que no hay mucha relación entre ambos factores el dinero sí motiva a las personas, pero lo que los motiva no necesariamente los hace felices (Robbins & Juddge, 2017).

Sin embargo, en contextos de instituciones públicas mexicanas, investigaciones recientes han encontrado que la percepción de equidad salarial y la comparación con estándares del mercado son factores más importantes que el salario absoluto para la satisfacción laboral (Ruíz Martínez, 2025).

## **2.4 Motivación**

Tradicionalmente la motivación en el trabajo ha constituido un proceso de medular importancia tanto desde la perspectiva de la gestión organizacional, como desde la perspectiva de la investigación. En coordinación con lo anterior resulta significativo el número de teorías que se han desarrollado respecto y la gran cantidad de investigaciones que se han llevado a cabo hasta el momento. El interés principal de estos esfuerzos se ha originado hacia cuatro fines, a saber, identificar los componentes centrales de la motivación el trabajo, elaboración de modelos adecuados para investigarlo, contrastar empíricamente los modelos y teorías propuestos y derivar a nivel paradigmático dando resultados de interés para la gestión y organización (Arrieta S. y Navarro J. (2008).

Las teorías de contenido se caracterizan por conceptualizar e investigar la motivación como un fenómeno relativamente estático. Se interesan por determinar el porqué de la conducta motivada y basan sus planteamientos en una serie de necesidades cuya anticipación de satisfacción determinarán el nivel de motivación que experimenta la persona. Las teorías de procesos, por su parte, ponen su énfasis en el proceso mediante el cual una conducta se convierte en conducta motivada. En este sentido se interesan por analizar los procesos, en su mayor parte de tipo cognitivo, involucrados en la dirección, intensidad y persistencia de la conducta motivada y destacan la necesidad de establecer relaciones causales a través del tiempo y de las situaciones que acontecen en el contexto laboral (Arrieta S. y Navarro J. (2008).

Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales.

La teoría de la motivación que es mejor conocida como la jerarquía de las necesidades enunciada por Abraham Maslow quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades. Las cinco necesidades originales son las siguientes:

1. **Fisiológicas.** Incluyen el hambre, la sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad.** Abarcan el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales/de pertenencia.** incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. **De estima** factores internos como el respeto a sí mismo la autoestima y el logro y factores externos como estatus reconocimiento y atención.
5. **De autorrealización** impulsos para convertirse en aquello que uno es capaz de ser incluyendo el crecimiento y el desarrollo del propio potencial y autorrealización. (Robbins & Juddge, 2017).

El impacto que tiene sobre la motivación de los individuos la forma como se estructura el trabajo es mayor de lo que se pareciera a primera vista. El diseño de puestos de trabajo sugiere que la forma como se organizan los elementos en un puesto puede influir en como puede influir en el esfuerzo que dedica el empleado y el modelo de características del puesto, que se analizan a continuación sirve como marco de referencia para identificar oportunidades para modificar tales elementos:

1. La gran variedad de habilidades es el grado en el que el puesto requiere que se realicen distintas actividades de modo que el trabajo utiliza capacidades y talentos diferentes.
2. La Identidad de tareas se refiere al grado en el que el puesto requiere terminar a una fracción de trabajo completa e identificable.
3. La importancia de tareas es el grado en el que el puesto afecta la vida o el trabajo de otros individuos.
4. La autonomía representa el grado en el que el puesto ofrece al trabajador libertad independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo.
5. La retroalimentación es el grado en el que la ejecución de las actividades laborales brinda a la persona información directa y clara sobre la eficiencia de su desempeño.

El MCPT indica que se obtienen recompensas internas cuando los individuos aprenden (conocimientos de los resultados en el modelo) que personalmente han tenido un buen desempeño (experimentación de responsabilidad). Cuando mayor sea la presencia de estos tres estados psicológicos mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores y menores serán el ausentismo y la probabilidad de abandonar la organización. Muchas evidencias apoyan el concepto planteado por el MCPT la presencia de características en el puesto genera mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional gracias a una motivación mayo (Robbins & Juddge, 2017).

## **2.5 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es considerada hoy como uno de los activos o recursos intangibles más importantes de las organizaciones, por lo que se realizan numerosas investigaciones sobre su configuración, tanto en empresas como en instituciones educativas. Sin embargo, los enfoques conceptuales de la cultura organizacional se han

desarrollado dentro de teorías administrativas, organizacionales o comunicativas que restringen la profundidad de su análisis, pues permanecen en un ámbito predominantemente descriptivo e instrumental.

La cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica. De igual forma, la necesidad de gestionar la cultura se corresponde con el reconocimiento creciente del ámbito de la gestión cultural en América Latina, expresándose en su conformación como campo académico y profesional. A pesar de ello, en el ámbito teórico-conceptual, el fundamento del estudio de la Cultura Organizacional se reduce a teorías organizacionales, con un enfoque descriptivo e instrumental que no logra recoger la complejidad y dinamismo de este constructo (Yopan F., et al., 2020).

Recientes investigaciones en instituciones educativas públicas mexicanas han demostrado que la cultura organizacional tiene un impacto directo en la satisfacción laboral, especialmente en las dimensiones relacionadas con valores compartidos, comunicación efectiva y reconocimiento del trabajo (Graell Ureña & Aguilar de Graell, 2025).

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Al parecer, existen siete características fundamentales que captan esencia de la cultura organizacional:

1. **Innovación y toma de riesgo.** Grado en el que se estimule a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Atención a los detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. **Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procedimientos utilizados para lograrlos.

4. **Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. **Dinamismo.** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. **Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener un “estatus quo” y no en el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo que va de menor a mayor grado, entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene una base para la forma de como los miembros perciben a la organización, la manera en la que ahí se hacen las cosas en la cual se supone que todos deben comportarse.

Si alguna vez ha pertenecido a una organización, probablemente observe una cultura dominante entre sus miembros. La cultura organizacional muestra la forma como los trabajadores perciben las características de una organización, no si les gusta; es decir, se trata de un término descriptivo. Las investigaciones sobre la cultura organizacional buscan medir la manera en la cual los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Recompensas por la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En contraste la satisfacción laboral busca medir los sentimientos de los empleados respecto a las expectativas de la organización las prácticas de recompensas y otros aspectos similares, aunque los dos términos sin duda tienen características que traslapan hay que reconocer que el término cultura organizacional es descriptivo mientras que la satisfacción laboral es evaluativa. (Robbins & Juddge, 2017)

Si en una organización los trabajadores no conocen con claridad la cultura de su centro de trabajo, no están conscientes de la importancia que tiene esta para el éxito de la institución. Por otro lado, también implica que los trabajadores asuman responsabilidad

y compromisos ante las adversidades que enfrentan en sus organizaciones y esto se ve reflejado en algunas características en donde existe una interacción entre lo que se espera de la organización y lo que se genera internamente, debido a que el usuario busca eficiencia, calidad y agilidad en los procesos de atención, que a su vez, se relaciona con las funciones y las tareas asignadas del personal, su implicación a la apertura del aprendizaje y su adaptación a los cambios, que pueda motivar a desarrollar su creatividad y fomentar la innovación en el logro de objetivos y metas de la institución. Así mismo, si se fomenta una cultura adecuada dentro de la organización, esta puede alcanzar de manera significativa la satisfacción de los trabajadores y sus usuarios. La misión establecida en estas organizaciones está claramente definida y entendida por todos los actores, sin embargo, dentro de los procesos administrativos la priorización de algunos indicadores no siempre puede ser la misma para todos sus integrantes, influyendo en la percepción de la cultura organizacional que se tiene dentro de la organización. Si esta cultura es fuerte va a originar que todo el equipo de tenga una cultura sólida, lo cual puede dar como resultado una atención de calidad. Por otra parte, el integrar a todos los trabajadores respalda su participación en la toma de decisiones, asumiendo una responsabilidad que va a influir en su desempeño dentro de la organización. Es importante reflexionar que en las últimas décadas se ha generado un interés sobre cultura organizacional, satisfacción laboral y el desempeño en las empresas, debido al impacto en la producción y la calidad de los servicios que brindan las distintas organizaciones (Baltazar G. et al., 2022).

## **2.6 Síndromes de rendimiento y clima laboral**

El estudio de los factores psicosociales y su repercusión en la salud de los trabajadores ha venido cobrando relevancia sobre todo en la última década. Mantienen una relación estrecha con la manera en que se organiza el trabajo y sus manifestaciones más evidentes guardan relación con el estrés y su repercusión en la salud mental de los trabajadores. La depresión, la ansiedad crónica, la desmotivación, los problemas del sueño y de fatiga, además de fenómenos novedosos como el burnout, el Mobbing y el

Karoshi, son sólo algunas de las consecuencias en la salud además de las pérdidas económicas y sociales, según reportes de la Unión Europea. En México no están reconocidos por la legislación mexicana y algunos otros como el Burnout y el Mobbing apenas empiezan a estudiarse (Martínez Alcántara & Hernández Sánchez, 2005).

A continuación, se presenta una clasificación de los síndromes que afectan específicamente el rendimiento y el clima laboral:

### 2.6.1 Mobbing

A veces al acoso también se le denomina “Bullying”, término inglés que se utiliza mucho en el ámbito escolar para hacer referencia a lo que en castellano llamamos “matonismo” y se refiere más a violencia física, y conlleva una serie de conductas más directas que las del acoso laboral. Éstas suelen ser más sofisticadas, insidiosas, sutiles y cínicas, utilizando una violencia más psicológica e indirecta sobre todo porque el acosador sabe bien que la violencia física entre adultos deja más huella que la violencia psicológica y está claramente tipificada en el código penal. Por ello, en este trabajo se opta por mantener el término Bullying para las agresiones físicas entre niños y adolescentes en la escuela, y reservar el término Mobbing para las conductas adultas en el mundo laboral, aunque ciertamente ambos fenómenos compartan muchos aspectos y tengan grandes similitudes.

El término Mobbing está tomado de la etología, en concreto de Konrad Lorenz (1966), quien lo utilizó para referirse al ataque de un grupo de animales gregarios de menor tamaño acosando a un animal solitario mayor. Posteriormente, Heineman (1972, pág. 63), físico sueco, recogió este concepto de Lorenz para aplicarlo a la conducta destructiva que, en el patio de recreo, dirigen un grupo de niños contra otro. Y en los años 80, Leymann (1986, 1990) lo aplicó al ámbito laboral, definiendo el Mobbing como el continuado y deliberado maltrato verbal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con la finalidad de lograr su destrucción



psicológica y de conseguir incluso que abandone la organización. ( OVEJERO BERNAL, 2006)

Es importante mencionar que el Mobbing es difícil de identificarse cuando se realiza dentro de los colaboradores, ya que puede tomarse a una práctica de broma y sin percibir que está generando un daño psicológico permanente en quién recibe la agresión, una de las formas de Mobbing se da cuando se hace una discriminación hacia los colaboradores que ya han generado conflictos dentro de la institución ya que se les empieza a clasificar y con ello se les deja de tomar en cuenta esto para evitar que continúen los conflictos, se prefiere omitir sus opiniones, se van dejando cada vez más de lado. Es importante resaltar que este suceso, aunque tenga un antecedente justificado, propicia que los colaboradores se sientan discriminados, rechazados y que se incurra en Mobbing contra ellos.

### 2.6.2 Síndrome de burnout (desgaste profesional)

El síndrome de desgaste profesional (SDP) o burnout es un proceso que se desarrolla secuencialmente en respuesta al estrés prolongado y la tensión física y emocional; la persona se desconecta o aleja de su trabajo y otras relaciones significativas.

Definición Científica: Estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por el estrés laboral crónico, caracterizado por tres dimensiones principales según Maslach y Jackson (1981).

Como consecuencia se producen una disminución de la productividad, cinismo, confusión y una sensación de estar agotado; igualmente, se vivencia una pérdida de recursos emocionales expresada en no poder dar más de sí mismo. Desde la

conceptualización establecida por Maslach (1982, 1999) se ha considerado que el SDP está conformado por tres factores o dimensiones:

- Agotamiento emocional se presenta con una sensación de estar emocionalmente vacío y sin recursos. Este se considerado el núcleo central del síndrome, se caracteriza por un cansancio o fatiga a nivel emocional manifiesto tanto física como psicológicamente; hay una pérdida de energía que entorpece la estabilidad emocional y se pierde el entusiasmo.
- Despersonalización se proyecta a través de una actitud cínica y distante hacia el trabajo y las personas, refleja en actitudes, conductas y sentimientos negativos, que conducen hacia relaciones distantes, evitativas y frías con las personas con quienes se trabaja. La empatía se reemplaza por deshumanización en las relaciones interpersonales.
- Baja realización personal son sentimiento de incompetencia y falta de logros, la falta de realización profesional y/o personal surge con un sentimiento de impotencia cuando la persona percibe que las demandas exceden sus capacidades de competencia y eficacia. Se asumen respuestas de desvalorización hacia sí mismo y hacia los demás, carencia de expectativas laborales y generalizada insatisfacción personal (Guerrero, 2003). (Anello Koch, D'Orazio, & Barreat Montero, 2019)

Este síndrome afecta especialmente a profesiones de ayuda como son médicos, enfermeros, docentes, trabajadores sociales.

Dentro de los principales factores de riesgo se encuentran:

- Sobrecarga de trabajo
- Falta de control sobre las tareas
- Reconocimiento insuficiente
- Ambiente laboral tóxico
- Conflictos interpersonales
- Impacto en el rendimiento

- Disminución de la productividad
- Aumento del absentismo
- Deterioro de la calidad del servicio
- Rotación de personal elevada

En una investigación realizada en Canadá (Byrne, 1999) con una muestra de 1.242 profesores de preescolar, 417 de primaria y 1.479 de secundaria, se encontró que las variables ambigüedad y conflicto de roles, sobrecarga laboral y clima de clase estaban altamente asociadas con el SDP. Además, se ha encontrado que los profesores de secundaria presentan mayores niveles de despersonalización y menos sentido de realización personal al compararse con los de primaria y universitarios y, en relación con las características de personalidad, el locus de control externo, baja autoeficacia, baja autoestima y disminuida empatía están asociados con las tres dimensiones del SDP (Mariana y Cabrera, 2004), (Anello Koch, D'Orazio, & Barreat Montero, 2019).

### 2.6.3 Síndrome de boreout

En las últimas décadas, el interés por el estudio de los factores psicosociales en el mundo laboral ha incrementado debido a que han aparecido nuevas formas de organización y con ello nuevos problemas laborales (Cabrera Noriega, 2014).

Dentro de estos casos se encuentra el síndrome de Boreout o síndrome de aburrimiento laboral, el cual se ha descrito como una situación de aburrimiento crónico que resulta en un estado de desinterés por el trabajo y por la organización, debida a los bajos niveles de exigencia laboral (Rothlin & Werder, 2009). Las personas diagnosticadas con síndrome de aburrimiento laboral reportan sentir falta de motivación, pérdida de la concentración, cansancio al llegar a su lugar de trabajo, apatía hacia cualquier actividad laboral y un sentimiento de frustración constante debido a que sus habilidades superan

las requeridas para realizar las tareas que les son asignadas (Aguilar-Pérez & Tapia-García, 2013). De manera paralela a esta situación de malestar, los trabajadores comienzan a realizar actividades diferentes a las del trabajo como navegar en internet, hablar por teléfono y chatear, con la finalidad de relajarse. Sin embargo, la situación se sale de control y se convierte en una distracción que les impide cumplir con sus funciones laborales (Gómez-Tenorio & Tapia-García, 2013), (García-González & Villavicencio Ayub, 2018).

El estado de aburrimiento y desmotivación laboral debido a la falta de desafíos y tareas significativas se caracteriza por:

- Subutilización de habilidades profesionales.
- Tareas repetitivas y monótonas.
- Falta de oportunidades de desarrollo.

Sensación de estancamiento profesional Dentro de los principales síntomas se encuentran:

- Desinterés por las actividades laborales.
- Fatiga y apatía.
- Baja satisfacción laboral.
- Disminución del compromiso organizacional.

Impacto en el Clima Laboral:

- Contagio de desmotivación entre compañeros.
- Deterioro del ambiente de trabajo.
- Aumento de conflictos interpersonales (García-González & Villavicencio Ayub, 2018).

Algunos de los factores de riesgo asociados al síndrome de aburrimiento laboral que se han descrito en la literatura, incluyen que las funciones del trabajador estén por debajo de sus capacidades (infraexigencia laboral), que las actividades que realiza sean

monótonas, tediosas y carezcan de un sentido personal y que no exista la autonomía en la organización, respecto a la toma de decisiones (Cabrera Noriega, 2014).

#### 2.6.4 Síndrome de karoshi

Las exigencias dentro de las jornadas de trabajo son de las más estudiadas. Como se sabe, el horario de trabajo: estructura en gran medida la forma de vida de la población activa. Evidentemente, esto también repercute en la salud. La noción de duración de trabajo es insuficiente para juzgar los efectos sobre el trabajador. El número de días entre los cuales se reparte esta duración global, el número y la importancia de las pausas de cada día y el tipo de horario en sí juegan un rol importante sobre la fatiga del trabajador.

Es importante, señalar que el trabajo a turnos y nocturno plantea un conjunto de problemas que se centran en las consecuencias que se derivan del cambio constante de horario, la incidencia que sobre la vida familiar y social tienen la jornada de tarde y las repercusiones directas que sobre la salud tiene el trabajo nocturno, ya que sabemos que afecta a los ritmos circadianos (existe una contradicción entre el ritmo interno circadiano de su actividad biológica con el ritmo de su actividad profesional), afecta a los hábitos alimentarios (la calidad de la comida no es la misma, se suelen tomar comidas rápidas y en un tiempo corto e inhabitual, los alimentos están mal repartidos a lo largo de la jornada, además suele haber un aumento en el consumo de café, tabaco y otros excitantes), afecta también al sueño, tanto en cantidad como en calidad y por supuesto las alteraciones ya mencionadas que se producen en la vida social y familiar (Martínez Alcántara & Hernández Sánchez, 2005).

El Karoshi es uno de los trastornos que recientemente han sido objeto de interés de los organismos internacionales. Karoshi es una palabra japonesa que significa muerte por exceso de trabajo. Los estudios realizados en Japón han reportado que los accidentes

cerebrovasculares, infartos cerebrales, insuficiencia cardíaca aguda, entre otros padecimientos, guardan una estrecha relación con la sobrecarga de trabajo y poco tiempo para el reposo. Son varias las razones por las que los trabajadores japoneses trabajan tanto, entre ellas están: la necesidad permanente de mejorar sus ingresos, la estructura centrada en la empresa de las relaciones laborales, donde los trabajadores desean trabajar para sus empresas, como si fueran su propia familia y la adicción por el trabajo (Martínez Alcántara & Hernández Sánchez, 2005).

Dentro de los principales factores de Riesgo se encuentran:

- Jornadas laborales excesivamente largas (>60 horas/semana).
- Presión constante por resultados.
- Falta de descanso adecuado.
- Estrés laboral extremo.

Como antecedentes o manifestaciones médicas se han identificado:

- Hipertensión arterial.
- Accidentes cerebrovasculares.
- Infartos de miocardio.
- Trastornos cardiovasculares severos.

Prevención:

- Políticas de límite de horas laborales.
- Promoción del equilibrio trabajo-vida personal.
- Programas de salud ocupacional.
- Cultura organizacional saludable.

Finalmente, existen algunas otras consecuencias negativas que son indicadoras de malas condiciones de trabajo, tales como las alteraciones en la vida de relación (relaciones hostiles y agresivas hacia el grupo de relación más cercano) y el ausentismo laboral, los cuales son comunes también entre la población trabajadora. Estos indicadores generalmente son considerados como de responsabilidad individual de cada

trabajador. Sin embargo, son indicadores primarios y muy sensibles de que algo está sucediendo al interior del centro laboral. Darles seguimiento puede arrojar información muy valiosa, que permita generar acciones para contrarrestar los efectos perniciosos sobre la salud de quienes empiezan a presentar estas conductas (Martínez Alcántara & Hernández Sánchez, 2005).

## **2.7 Manual organizacional y reglamento**

El manual organizacional constituye un instrumento fundamental de gestión administrativa que establece la estructura, funciones, responsabilidades y procedimientos de una organización. Su importancia radica en que proporciona un marco normativo que orienta el comportamiento organizacional, define las relaciones jerárquicas, establece canales de comunicación y delimita las competencias de cada puesto dentro de la estructura institucional.

### **2.7.1 Definición y conceptualización del manual organizacional**

El manual organizacional se define como un documento formal que contiene la descripción detallada de la estructura organizacional, los objetivos, funciones, responsabilidades, autoridades y relaciones de los diferentes puestos y áreas que integran una institución (Chiavenato, 2018). Este instrumento administrativo permite:

- Establecer claridad en la estructura organizacional, define la jerarquía, líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.
- Delimitar funciones y responsabilidades especifica las tareas y competencias de cada puesto de trabajo.
- Facilitar la comunicación organizacional establece canales formales de comunicación vertical y horizontal.
- Servir como referencia para la toma de decisiones, proporciona criterios para la asignación de recursos y responsabilidades.

- Facilitar la evaluación del desempeño, establece estándares y expectativas claras para cada puesto.
- Contribuir a la satisfacción laboral, la claridad en funciones y responsabilidades reduce la ambigüedad de roles y conflictos interpersonales.

### 2.7.2 Importancia del manual organizacional en la satisfacción laboral

La relación entre el manual organizacional y la satisfacción laboral ha sido objeto de investigación en las últimas décadas. Estudios recientes han demostrado que la existencia, claridad y actualización del manual organizacional impactan significativamente en la satisfacción laboral de los empleados.

Según Chiavenato, 2018, el manual organizacional influye en la satisfacción laboral a través de varios mecanismos:

- Reducción de la ambigüedad de roles: Cuando los empleados tienen claridad sobre sus funciones, responsabilidades y límites de autoridad, se reduce el estrés relacionado con la incertidumbre y se incrementa la satisfacción laboral.
- Equidad percibida: Un manual organizacional bien estructurado y actualizado promueve la percepción de equidad en la distribución de funciones y responsabilidades, lo cual es un factor clave de satisfacción laboral según la teoría de la equidad de Adams (1965).
- Oportunidades de desarrollo: Los manuales organizacionales que incluyen descripciones detalladas de competencias y perfiles de puesto facilitan la identificación de oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización.
- Prevención de conflictos: La claridad en la definición de funciones y responsabilidades previene conflictos interpersonales y de competencia entre áreas, mejorando el clima organizacional.



### 2.7.3 Desactualización del manual organizacional y sus consecuencias

Un problema recurrente en instituciones públicas, especialmente en instituciones educativas, es la desactualización de los manuales organizacionales. Cuando estos documentos no reflejan la realidad organizacional actual, se generan problemas que impactan negativamente en la satisfacción laboral:

- Desalineación entre funciones reales y funciones documentadas, los empleados desempeñan funciones que no están reflejadas en el manual, generando confusión.
- Inconsistencias en la asignación de responsabilidades, la falta de actualización puede generar conflictos sobre quién es responsable de qué funciones.
- Dificultades para la evaluación del desempeño, los criterios de evaluación no coinciden con las funciones reales que desempeñan los empleados.
- Limitaciones para el desarrollo profesional, los empleados no pueden identificar claramente las competencias requeridas para ascensos o promociones.

En el contexto específico del Instituto Tecnológico de Morelia, el manual organizacional del Departamento de Recursos Materiales y Servicios tiene como última actualización diciembre de 1992, lo cual representa una brecha temporal de más de 30 años entre la documentación oficial y la realidad organizacional actual, sin embargo, el instituto se rige bajo el Tecnológico Nacional de México y en este se encuentra un manual organizacional actualizado con fecha de 20 de diciembre del 2018.

### 2.7.4 Reglamento institucional y satisfacción laboral

La importancia que tiene la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo en las empresas y organizaciones es una herramienta que permite aplicar las sanciones a los empleados de manera fácil, ya que se encuentran identificados allí cuáles son los deberes y obligaciones de ambas partes, también se estipulan los derechos de los

empleados, que pueden ser exigidos en caso de alguna vulneración a los procedimientos que debe seguir la empresa (Valencia Ocampo, 2020). El reglamento institucional complementa al manual organizacional al establecer las normas, políticas y procedimientos que rigen el comportamiento organizacional. El reglamento institucional impacta en la satisfacción laboral a través de:

- Estabilidad y seguridad laboral, normas claras y consistentes proporcionan seguridad a los empleados sobre sus derechos y obligaciones.
- Equidad en el tratamiento reglamentos bien estructurados promueven la aplicación equitativa de políticas y procedimientos, reduciendo la percepción de favoritismo o arbitrariedad.
- Transparencia en procesos, la documentación de procedimientos administrativos, de evaluación y de promoción genera confianza en la organización.
- Resolución de conflictos, procedimientos claros para la resolución de conflictos y el manejo de quejas proporcionan mecanismos formales que reducen la incertidumbre.

Cuando una empresa no tiene establecido el Reglamento Interno de Trabajo y se presentan situaciones como: malos tratos entre compañeros de trabajo, subordinados o terceros, la no participación en actividades de seguridad y salud en el trabajo o de integración programados por la empresa, no reporte de las condiciones inseguras que se detecten, no dar el correcto uso a los implementos de trabajo, o no recibir y aceptar órdenes de su superior jerárquico, el empleador no cuenta con la principal herramienta para dirimir aquellas controversias, pues no hay cómo identificar que alguna de estas acciones sean una falta leve o grave, y mucho menos se puede sancionar porque no está definido, y en caso que se aplique alguna sanción esta pierde total validez por la misma razón (Valencia Ocampo, 2020).

El manual organizacional y el reglamento institucional constituyen instrumentos fundamentales que impactan directamente en la satisfacción laboral de los empleados. Su existencia, claridad, actualización y adecuada implementación son factores que

contribuyen a la reducción de incertidumbre de roles, la percepción de equidad, la prevención de conflictos y la identificación de oportunidades de desarrollo profesional. Por lo tanto, la actualización periódica y sistemática del manual organizacional y el reglamento institucional debe considerarse una estrategia prioritaria para mejorar la satisfacción laboral en instituciones educativas públicas.

## **CAPITULO III**

### **3 Diseño de la Investigación**

### 3.1 Concepto

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio), el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El término **diseño** se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

#### 3.1.1 Tipo de investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández Sampieri, et al., 2010)

Dentro de los enfoques que maneja una investigación encontramos cuantitativa y cualitativo, donde se pueden definir según Hernandez Sampieri, 2010 el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Por otro lado, el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Robbins & Juddge, 2017).

Existen varios tipos de investigación en función de diferentes criterios como el propósito, el enfoque metodológico, el nivel de profundidad, entre otros. Se presenta una clasificación general:

### **Según el propósito o finalidad**

- Básica o pura es la que busca generar conocimientos teóricos sin una aplicación inmediata.
- Aplicada es la que tiene como fin resolver problemas prácticos.

### **Según el enfoque metodológico**

- Cuantitativa se basa en la recolección y análisis de datos numéricos.
- Objetiva, medible y estadística.
- Cualitativa explora fenómenos desde una perspectiva profunda y subjetiva.
- Mixta combina técnicas cuantitativas y cualitativas para enriquecer los resultados.

### **Según el nivel de profundidad**

- Exploratoria examina un tema poco investigado. Busca familiarizarse con el problema.
- Descriptiva detalla características de un fenómeno o población.
- Correlacional estudia la relación entre dos o más variables, sin establecer causa-efecto.
- Explicativa busca identificar las causas de un fenómeno. Es más profunda y compleja.

### **Según el tiempo en que se realiza**

- Transversal se realiza en un solo momento o periodo específico.
- Longitudinal se lleva a cabo durante un periodo prolongado. Analiza cambios a lo largo del tiempo.

### **Según el control de variables**

- Experimental manipula deliberadamente variables para observar efectos.
- No experimental observa fenómenos sin intervenir directamente en ellos.

La presente investigación permitirá identificar la satisfacción laboral en el Instituto Tecnológico de Morelia en el Departamento de Recursos Materiales y Servicios para

garantizar un servicio optimo a los estudiantes, para esta tesis se implementó una investigación practica con diseño transversal, correlacional causal con enfoque cualitativo.

Se justifica una investigación transversal porque se realiza en un momento determinado, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En otra línea la investigación es correlacional ya tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto determinado. No se manipulan las variables, solo se observan tal y como se presentan en la realidad. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

La investigación se plantea como correlacional con enfoque cuantitativo, ya que busca identificar y medir el grado de relación entre las variables independientes (condiciones laborales, salario, motivación, cultura organizacional, manual organizacional) y la variable dependiente (satisfacción laboral) mediante técnicas estadísticas. El diseño correlacional permite establecer asociaciones entre variables sin manipularlas, observándolas tal como se presentan en la realidad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### 3.2 Horizonte temporal y espacial

El horizonte de esta investigación es el Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia, siendo esta una entidad educativa de nivel superior en licenciaturas y posgrados dedicada a formar profesionistas por 60 años, ubicada en la ciudad de Morelia Michoacán, contando con dos campus. Para el proceso de la investigación se llevará a cabo de enero a del noviembre del 2025.

## **Delimitación Temporal**

El período de desarrollo de la investigación comprende:

- Diseño y validación del instrumento: enero 2025 - mayo 2025.
- Recolección de datos: junio 2025.
- Procesamiento y análisis estadístico: julio 2025 - agosto 2025.
- Análisis de resultados y redacción: septiembre 2025 - noviembre 2025.
- Presentación final: noviembre 2025.

## **Delimitación Espacial**

La investigación se realiza geográficamente dentro de:

- Institución; Tecnológico Nacional de México (TecNM) - Campus Instituto Tecnológico de Morelia.
- Ubicación; Ciudad de Morelia, Michoacán, México.
- Departamento específico; Departamento de Recursos Materiales y Servicios.
- Áreas incluidas; Áreas operativas y administrativas del departamento mencionado.

## **Actualmente**

El Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia, es una Institución de educación que actualmente se rige bajo la siguiente filosofía:

## **Misión**

Brindar educación superior de calidad a nuestro estudiantado, aplicando modelos de formación de profesionistas a nivel superior, incluyentes y de excelencia, que incidan en el desarrollo científico, tecnológico, económico, social y ambiental; en los ámbitos regional, nacional e internacional; evolucionando en un proceso de mejora continua, que



permita una vinculación efectiva con todos los sectores de la sociedad; en cumplimiento de las leyes aplicables y aportando a la sostenibilidad y sustentabilidad de manera global.

## **Visión**

Evolucionar nuestros servicios educativos a través de la aplicación de modelos de vanguardia, gestión estratégica, investigación y vinculación, que generen soluciones innovadoras a oportunidades científicas, tecnológicas, económicas, de desarrollo social y ambientales, con un enfoque de inclusión, equidad y diversidad, posicionando a nuestros egresados a nivel regional, nacional e internacional, como impulsores de la transformación y la sostenibilidad teniendo el reconocimiento de la sociedad como una Institución de excelencia educativa.

## **Valores y Principios**

A fin de guiar y orientar las acciones cotidianas de todo su personal, el Instituto Tecnológico de Morelia define los siguientes valores institucionales:

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Libertad
- Cultura Ecológica
- Justicia

El Tecnológico Nacional de México Campus Instituto Tecnológico de Morelia cuenta con una oferta educativa de dos licenciaturas:

- Licenciatura en Administración.
- Licenciatura en Contaduría.

Imparte trece Ingenierías:

- Ingeniería Biomédica.
- Ingeniería Bioquímica.
- Ingeniería Electrónica.
- Ingeniería Eléctrica.
- Ingeniería Industrial.
- Ingeniería Mecatrónica.
- Ingeniería Mecánica.
- Ingeniería en Ciberseguridad.
- Ingeniería en Gestión Empresarial.
- Ingeniería en Materiales.
- Ingeniería en Semiconductores.
- Ingeniería en Sistemas Computacionales.
- Ingeniería en Tecnologías de Información y Comunicación.

Además, de dentro de educación a distancia se manejan las carreras

- Licenciatura en Administración.
- Ingeniería Industrial.

Aunado a esto se imparten las siguientes seis maestrías:

- Maestría en ingeniería Administrativa.
- Maestría en Economía Social y Solidaria.
- Maestría en Sistemas Computacionales.
- Maestría en Ciencias en Ingeniería Eléctrica.
- Maestría en Ciencias en Ingeniería electrónica.
- Maestría en Ciencias en Metalurgia.

Por último, se ofertan dos doctorados:

- Doctorado en ciencias de la ingeniería.
- Doctorado en Ciencias de Ingeniería Eléctrica.

### 3.2 Universo y muestra

Iniciando con la determinación del universo y la muestra es importante definirlos, para posteriormente cuantificar el modelo de estudio, consultando la literatura Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, definen la población o universo conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones y por otro lado para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.

Para la estadística, la población (colectivo o universo) es el conjunto de entes o fenómenos que comparten cierta característica de interés para la observación y análisis estadístico (Gamero Burón, C., 2017).

Conociendo ambos conceptos se procedió a determinar la población de estudio de la presente investigación y está integrada por el personal de Departamento de Recursos Materiales y Servicios en las áreas operativas y administrativas en el Tecnológico Nacional de México Campus Instituto Tecnológico de Morelia, el cual está conformado por una base trabajadores de 42 colaboradores los cuales son contratados por honorarios y de base representando el 100% del universo de estudio.

La determinación de la muestra se realiza a través de la fórmula de muestra finita ya que conocemos la población base.

Calcula la muestra para población infinita:

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

- $Z = 1.96$ (para 95% de confianza)
- $p = 0.5$
- $q = 0.5$ (ya que  $q = 1 - p$ )
- $e = 0.05$ (margen de error)

$$n_0 = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.0025}$$

$$n_0 = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n_0 = 384.16$$

Calculo para una muestra finita:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{(N - 1) \cdot e^2 + n_0}$$

Sustituimos  $N = 42$ :

$$n = \frac{42(384.16)}{(42 - 1)(0.05^2) + 384.16}$$

$$n = \frac{16134.72}{41(0.0025) + 384.16}$$

$$n = \frac{16134.72}{0.1025 + 384.16}$$

$$n = \frac{16134.72}{384.2625}$$

$$n = 41.99$$

Una vez delimitada la población procedemos a determinar la muestra utilizando un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5% nos arroja que se debe hacer un levantamiento de información en 41.99 colaboradores del Departamento de Recursos Materiales y Servicio el Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia.

### 3.3 Sujetos de investigación

El sujeto de estudio de la investigación son los trabajadores del Tecnológico Nacional de México Campus Instituto Tecnológico de Morelia pertenecientes al Departamento de Recursos Materiales y Servicios quienes realizan las funciones operativas y administrativas dentro de la institución, considerando tanto personal de base como colaboración por contrato.

La población objeto de estudio está constituida por:

- Número de empleados: 42 colaboradores (100% de la población del departamento).
- Tipos de contrato: Personal de base (32 empleados - 76.20%) y personal por honorarios (10 empleados - 23.80%).
- Áreas funcionales: Personal administrativo (24 empleados - 57.10%) y personal operativo (18 empleados - 42.90%).
- Cobertura: Muestra poblacional completa N=42, eliminando el riesgo de sesgo por muestreo.

### 3.4 Método utilizado

La presente tesis tendrá un análisis de datos en donde permite medir la correlación entre la variable dependiente de las variables independientes, dicho proceso se realiza con las herramientas que brinda el software SPSS 100. Es un software estadístico ampliamente utilizado para el análisis de datos en diversas disciplinas principalmente para el área de Investigación y toma de decisiones.

El software se trabaja en una interfaz amigable similar a Microsoft Excel, lo que facilita la entrada de datos y la visualización de resultados. Permite un análisis avanzado ya que

realizar análisis estadísticos complejos, incluyendo pruebas de hipótesis y análisis multivariado.

Además de permitir la personalización ya que las funciones se pueden seleccionar según las necesidades específicas. Esta herramienta nos brinda una versatilidad muy amplia ya que se implementa en campos como la investigación social, la inteligencia empresarial y el análisis predictivo. Resaltando con esto la relevancia del uso e implementación de esta para la obtención de resultados en la tesis.

### **3.5 Instrumento de medición**

Los instrumentos son los mecanismos o recursos que emplea el investigador para registrar la información que se va obteniendo. Para la recolección de datos, se emplean los registros de observación (BORDA PÉREZ, 2013).

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Williams y Unrau, 2009).

En el desarrollo de la presente tesis se implementará como instrumento de medición el cuestionario para recolectar la información brindada por los participantes en la muestra. El cual cumple con los tres requisitos esenciales de un instrumento de recolección de datos que son:

- Confiabilidad, Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.
- Validez, Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca Identificar.

- Objetividad, Se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

El instrumento seleccionado es un cuestionario el cual, en referencia de Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista, (2014), se define como un instrumento de recolección de datos que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Su objetivo es obtener información directamente de los sujetos estudiados.”

### 3.5.1 Estructura del cuestionario

Los cuestionarios son los documentos en los que se consignan los datos que se obtienen de las fuentes. Los cuestionarios pueden ser estructurados, cuando las preguntas son cerradas; semiestructurados, cuando contemplan preguntas abiertas y cerradas; y no estructurados, cuando las preguntas son solo abiertas.

La adecuada planificación de la recolección de datos puede evitar que se origine el sesgo de información, una distorsión que lleva a que esta información no sea representativa de la situación real. Entre las posibles fuentes de este sesgo están: los instrumentos mal contruidos o utilizados, el observador que se parcializa o no tiene la formación requerida, y el entrevistado, que puede ocultar o falsear la información suministrada (BORDA PÉREZ, 2013).

Las preguntas llamadas demográficas o de ubicación del participante encuestado: género, edad, nivel socioeconómico, estado civil, escolaridad (nivel de estudios), religión, afiliación política, colonia, barrio o zona donde vive, pertenencia a ciertas agrupaciones,

ocupación (actividad a la que se dedica), años de vivir en el lugar actual de residencia, etc. En empresas: puesto, antigüedad, área funcional donde trabaja (gerencia, departamento, dirección o equivalente), planta u oficinas donde labora, y demás preguntas. En cada investigación debemos analizar cuáles son pertinentes y nos resultarán útiles (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Derivado de ello el cuestionario para la presente investigación se estructura iniciando con las preguntas sociodemográficas las cuales incluyen:

- Años de antigüedad en el plantel  
1-5 años, 6-10 años, 11-15 años, 16-20 años, más de 21 años.
- Años de antigüedad en el departamento  
1-5 años, 6-10 años, 11-15 años, 16-20 años, más de 21 años.
- Sexo  
Masculino, Femenino.
- Nivel de estudios  
Primaria, Secundaria, Preparatoria, Universidad.
- Tu puesto de trabajo es administrativo u operativo  
Administrativo, Operativo.
- Contrato  
Honorarios, Base.

Posteriormente se procedió a realizar preguntas de acuerdo con las variables independientes con relación en la variable dependiente, todas bajo una estructura de análisis en escala de Likert:



### Variable “condiciones laborales”

Ambiente físico, distribución de trabajo - tiempos, seguridad y ergonomía	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Me es indiferente	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
El ambiente físico de mi lugar de trabajo es cómodo y adecuado para realizar mis funciones.					
Dispongo de los recursos materiales (herramientas, equipo de protección), tecnológicos (equipo de cómputo) necesarios para desempeñar bien mi trabajo.					
Las instalaciones del Instituto Tecnológico de Morelia están limpias, seguras y en buen estado.					
La tecnología que utilizo en el trabajo facilita mi rendimiento y productividad					
Dispongo del tiempo suficiente para realizar mis tareas sin sentirme presionado/a.					
Se respetan mis horarios laborales sin exigir tiempo extra injustificado.					
Siento que mi salud física y mental es protegida en el entorno de trabajo.					
Recibo capacitación sobre normas de seguridad y prevención de riesgos relacionado con mi área de trabajo					
Mi espacio de trabajo cuenta con silla, escritorio, iluminación es cómodo y funcional.					

Tabla 3 Variable “condiciones laborales” Elaboración propia.

### Variable “salario”

Comparación interna y externa, reconocimiento y oportunidades.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Estoy satisfecho/a con el salario que recibo por mi trabajo.					
Considero que mi salario es justo en relación con mis responsabilidades laborales.					
Mi salario cubre adecuadamente mis necesidades personales y familiares.					
Mi salario es competitivo comparado con el de personas en puestos similares en otras Instituciones.					
Percibo justicia en la estructura salarial dentro del Tecnológico					
Mi salario refleja el esfuerzo y dedicación que pongo en mi trabajo.					

Tengo oportunidades claras para obtener aumentos salariales basados en mi desempeño					
Los incentivos salariales (beneficios económicos adicionales bonos, etc.) motivan mi rendimiento en el trabajo.					

Tabla 4 Variable “salario” Elaboración propia.

### Variable “motivación”

Reconocimiento, oportunidad de crecimiento, clima laboral.	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Me es indiferente	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
Recibo reconocimiento por el trabajo bien hecho y mis superiores valoran y aprecian mis esfuerzos.					
El Tecnológico apoya mi desarrollo personal y profesional					
Me siento motivado/a al trabajar en equipo con mis compañeros.					
Tengo amigos en el trabajo					
Me siento involucrado/a en los procesos y objetivos de la organización.					
Me satisface participar en actividades deportivas y culturales.					
Mi trabajo me resulta interesante y retador.					
Me siento motivado/a porque mi trabajo aporta valor a la organización.					

Tabla 5 Variable “motivación” Elaboración Propia.

### Variable “cultura organizacional”

Valores, principios, pertenencia, colaboración y trabajo en equipo.	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Me es indiferente	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
Los valores institucionales se promueven y respetan en mi entorno laboral.					
Me identifico con la misión y visión del Tecnológico.					
Me siento orgulloso de formar parte de la comunidad Tecnológica.					
Existe colaboración entre el personal docente, administrativo y operativo.					
El ambiente promueve el respeto y la cooperación entre colegas.					

Tabla 6 Variable “cultura organizacional” Elaboración propia.

## Manual organizacional y reglamento

Manual organizacional y Reglamento	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Conozco la existencia del manual organizacional del Tecnológico					
Tengo acceso fácil al manual organizacional cuando lo necesito.					
El manual organizacional define claramente las funciones y responsabilidades de mi cargo.					
Conozco el reglamento interno del Tecnológico					
El reglamento del Tecnológico está disponible y es accesible para todos los trabajadores.					
El reglamento del Tecnológico está disponible y es accesible para todos los trabajadores.					

Tabla 7 Manual organizacional y reglamento. Elaboración propia.

### 3.5.2 Escala tipo Likert

Las escalas de calificación generan una puntuación única que refleja la dirección e intensidad de la actitud de una persona. Los ítems buscan diferenciar entre los encuestados con actitudes favorables y los desfavorables, y permitir un rango de respuestas entre estos dos puntos.

La escala de Likert es una herramienta psicométrica desarrollada por el psicólogo Rensis Likert en 1932, diseñada específicamente para medir actitudes y opiniones de las personas en investigaciones sociales y psicológicas. Consiste en una serie de afirmaciones o ítems a los cuales los encuestados responden indicando su nivel de acuerdo o desacuerdo en una escala ordinal, generalmente de cinco o siete puntos, este tipo de escala de calificación es la técnica de escalamiento de actitudes más utilizada.

Las escalas de calificación Likert se utilizan en diversos entornos, como el clínico, el educativo, el administrativo y el organizacional. Entre las razones de su popularidad se incluyen:

- 1) Su relativa facilidad de construcción.
- 2) La obtención de puntuaciones fiables.
- 3) Su flexibilidad para medir diversos tipos de características afectivas. (Likert, 1932).

En términos generales, una escala Likert se construye con un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada ítem o frase. Estas puntuaciones se correlacionan con las del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones), y las frases o reactivos, cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Dentro de la investigación se utiliza la esca de Likert, adecuada para cada variable según se requiere, lo cual se muestra a continuación:

**Escala para variable “condiciones laborales”**

Ambiente físico, distribución de trabajo - tiempos, seguridad y ergonomía	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Me es indiferente	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
---	-----------------------	------------	-------------------	--------------	-------------------------

*Tabla 8 Escala “condiciones laborales” Elaboración propia.*

**Escala para variable “salario”**

Comparación interna y externa, reconocimiento y oportunidades.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--	-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

*Tabla 9 Escala “salario” Elaboración propia.***Escala para variable “motivación”**

Reconocimiento, oportunidad de crecimiento, clima laboral.	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Me es indiferente	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
--	-----------------------	------------	-------------------	--------------	-------------------------

*Tabla 10 Escala “motivación” Elaboración propia.***Escala para variable “cultura organizacional”**

Valores, principios, pertenencia, colaboración y trabajo en equipo.	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Me es indiferente	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
---	-----------------------	------------	-------------------	--------------	-------------------------

*Tabla 11 Escala para variable “cultura organizacional” Elaboración propia.***Escala de manual organizacional y reglamento**

Manual organizacional y Reglamento	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
------------------------------------	-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

*Tabla 12 Manual organizacional y reglamento. Elaboración propia.*

## **CAPITULO IV**

### **Resultado de Investigación**

## 4.1 Resultado de investigación

Iniciando la presentación de resultados para el proyecto de investigación es fundamental recordar que, aunque el inicio de los proyectos es indispensable para el desarrollo, también lo es el final de este. La presentación, organización y análisis de los resultados es una de las secciones más esperadas tanto para el lector como para el que realiza la investigación. Uno de los cuestionamientos más frecuentes es: y después de todo lo que hiciste ¿qué encontraste? (CRUZ DEL CASTILLO & OLIVARES OROZCO,, 2014).

La presentación de resultados implica un análisis de las hipótesis planteadas en el inicio de la investigación, comparándolas con los resultados obtenidos, para poder examinar la relación, se inicia con la preparación de los datos, la descripción y la asociación se encaminan hacia dicho propósito. Con una descripción de los datos de cada variable dependiente e independiente, a través de presentar la distribución con la ayuda de tablas o graficas al menos en lo que respecta a los datos cuantitativos, pero también a expresar esta distribución por medio de una medida sintética. Una de las características es la distribución de las variables que consiste en asociar los datos a las variables y permite reagruparlas en subcategorías o expresarlas por medio de un nuevo dato que sea pertinentes, cada hipótesis elaborada a partir de la fase de estructuración expresa las relaciones que se consideran correctas y que deberán confirmar la observación y el análisis (BAENA PAZ, 2014).

## 4.2 Recopilación de información

Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada (probabilística o no probabilística), de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis (si es que se establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos

pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, etcétera).

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar:

- ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.
- ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.
- ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y objetivos.
- Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema? (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Para el proceso de recopilación de información, se diseñó un formulario en forms, que refleja las preguntas del cuestionario diseñado para la investigación, este instrumento se insertó dentro del correo institucional, lo cual permite que un dominio propio de formalidad al levantamiento de información. Posteriormente al diseño de este, se informó a los compañeros de trabajo del proyecto de investiga y la importancia que tenía el contar con su valioso apoyo, se les invitó a ser partícipes y con gusto aceptaron en compartir su perspectiva a través de este formulario. La notificación formal se realizó mediante correo institucional y WhatsApp, una vez notificados se les hizo llegar la liga de acceso para el llenado del formulario, en donde se recopilo la información, relacionada con su perspectiva para poder identificar la satisfacción laboral.



Dentro del formulario se recabó hora y período que tardaron en llenar la información, en promedio el tiempo dedicado a la actividad fue de siete minutos con un segundo. Al final se concluyó con un agradecimiento por participar de manera entusiasta.

### 4.3 Análisis de la información

Una vez recolectados los datos a través de la encuesta se procede al análisis, a la fecha los investigadores ya no lo hacen de la manera descrita, sino que la codificación la efectúan directamente, transfiriendo los valores registrados en los instrumentos aplicados (cuestionarios, escalas de actitudes o equivalentes) a un archivo/matriz de un programa computarizado de análisis estadístico (SPSS®, Minitab o equivalente). O bien, si no se cuenta con el programa, los datos se capturan en un documento de Excel (matriz) y luego se trasladan a un archivo del programa de análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Para el caso de esta investigación se utilizó el programa SPSS siguiendo las aclaraciones correspondientes que se mencionan a continuación:

- Se abre el programa SPSS®, como cualquier otro, y si se trata de un archivo existente con los datos codificados (matriz completada), pues lo abrimos y hacemos los análisis pertinentes. Si vamos a crear un nuevo archivo o base de datos, elegimos la opción: “teclear datos” y comenzamos a ejercer tal función.
- SPSS® y programas equivalentes tienen dos matrices o ventanas: a) vista de las variables (variable view) y b) vista de los datos (data view). Ambas aparecen como pestañas (simulando carpetas o folders) ubicadas en la parte inferior de la pantalla hacia nuestro lado izquierdo.
- La “vista de variables” representa el sistema de codificación o libro/documento de códigos electrónico (constituye una matriz). Los renglones o filas significan ítems o reactivos, y las columnas representan características, propiedades o atributos de cada ítem. A los ítems en estos programas se les denomina “variables” de la matriz,

a veces coinciden con el concepto de variable que se tiene en la investigación (por ejemplo, género, es una variable de la investigación y un renglón o fila en la “vista de variables”) y en otras ocasiones son simplemente un ítem de una variable del estudio).

#### **4.4 Análisis de confiabilidad del instrumento**

Antes de la aplicación definitiva del instrumento, se realizó un proceso de validación y a su vez de aprobación iniciando la aplicación con los jefes de departamento y de áreas con una prueba piloto para garantizar la confiabilidad y validez del cuestionario.

El cuestionario fue sometido a validación de contenido por un panel de tres expertos y colaboradores del instituto, en gestión de recursos humanos y liderazgo con experiencia en la satisfacción laboral. El proceso se realizó durante el mes de mayo de 2025.

Los criterios que se solicitó considerar fueron:

- Claridad de las preguntas; evaluaron si las preguntas eran comprensibles y no repetitivas.
- Relevancia teórica; verificación de que los ítems medían efectivamente las variables conceptuales establecidas.
- Adecuación de la escala Likert; verificación de que la escala de respuesta era apropiada para medir las actitudes.

Los resultados de la validación de la prueba piloto mostraron:

- Índice de Validez de Contenido (IVC) es de 0.92 excelente acuerdo, con las preguntas.
- Se realizaron ajustes menores en la redacción de 3 ítems para mejorar la claridad.
- Se quitaron tres preguntas repetitivas del formulario.

- Se confirmó la cobertura teórica de todas las variables.

Objetivos de la Prueba Piloto:

- Evaluar la comprensión de los ítems por parte de los participantes.
- Estimar el tiempo promedio de respuesta.
- Identificar posibles problemas de aplicación o interpretación.
- Calcular la confiabilidad preliminar del instrumento.
- Detectar ítems problemáticos o ambiguos.

#### 4.4.1 Resultados de la prueba piloto

El tiempo promedio fue de 7 minutos con 15 segundos, confirmando que el instrumento es de aplicación rápida y no genera fatiga en los colaboradores.

Los participantes reportaron comprensión clara de todas las preguntas. No se identificaron problemas de interpretación que requirieran modificaciones mayores.

Se realizaron ajustes menores en la redacción de 3 ítems basados en los comentarios de los participantes piloto, mejorando la claridad sin alterar el contenido conceptual.

Análisis de Confiabilidad Preliminar: Se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach para cada dimensión con los datos de la prueba piloto, obteniendo valores preliminares que indicaron adecuada consistencia interna.

Variable	Alpha preliminar
<b>Condiciones Laborales</b>	0.79
<b>Salario</b>	0.82
<b>Motivación</b>	0.76
<b>Cultura Organizacional</b>	0.80
<b>Manual y Reglamento</b>	0.75

*Tabla 13 medición Alpha por variable. Elaboración propia.*

Estos valores preliminares fueron considerados aceptables ( $\geq 0.70$  según Nunnally, 1978) y permitieron proceder con la aplicación definitiva del instrumento.

Consideraciones Éticas de la Prueba Piloto:

- Se obtuvo consentimiento informado de todos los participantes.
- Se garantizó la confidencialidad y anonimato de las respuestas.
- Se informó que la participación era voluntaria.
- Los resultados de la prueba piloto fueron utilizados exclusivamente para mejorar el instrumento y no se incluyeron en el análisis final de datos.

#### 4.4.2 Confiabilidad del instrumento

Una vez aplicado el instrumento definitivo a la muestra completa ( $N=42$ ), se procedió a calcular el coeficiente Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento. El Alpha de Cronbach es una medida de consistencia interna que evalúa en qué medida los ítems de una escala miden el mismo constructo.

Según Nunnally (1978), los valores de Alpha de Cronbach se interpretan de la siguiente manera:

- $\alpha \geq 0.90$ : Excelente confiabilidad
- $0.70 \leq \alpha < 0.90$ : Buena a alta confiabilidad (aceptable para investigación)
- $0.60 \leq \alpha < 0.70$ : Confiabilidad moderada (aceptable en etapas exploratorias)
- $\alpha < 0.60$ : Baja confiabilidad (no aceptable)

Los resultados del análisis de confiabilidad del instrumento definitivo se presentan en la siguiente tabla:

Variable/Dimensión	Alpha ( $\alpha$ )	Interpretación
<b>Condiciones Laborales</b>	0.82	Alta confiabilidad
<b>Salario</b>	0.85	Alta confiabilidad
<b>Motivación Laboral</b>	0.79	Buena confiabilidad
<b>Cultura Organizacional</b>	0.81	Alta confiabilidad
<b>Manual y Reglamento</b>	0.78	Buena confiabilidad
<b>Instrumento Completo</b>	0.84	Alta confiabilidad

*Tabla 14 análisis de confiabilidad del Instrumento. Elaboración propia.*

Realizando una interpretación de los resultados mostrados en la tabla anterior se identifica que todos los valores de Alpha de Cronbach superan el criterio mínimo de 0.70 establecido por Nunnally (1978) para instrumentos de investigación, lo cual indica que:

- Las escalas presentan adecuada consistencia interna las preguntas de cada dimensión miden efectivamente el mismo constructo teórico.
- El instrumento es confiable las mediciones son consistentes y reproducibles, lo que permite confiar en los resultados obtenidos.
- Las dimensiones son unidimensionales los altos valores de Alpha sugieren que cada dimensión mide un conocimiento único y coherente.
- La confiabilidad del instrumento completo ( $\alpha = 0.84$ ) es excelente, indicando que el cuestionario en su conjunto es altamente confiable para medir la satisfacción laboral y sus factores asociados

## 4.5 Caracterización de la muestra

La investigación contó con una muestra completa de 42 empleados, representando el 100% de la población total del Departamento de Recursos Materiales y Servicios. Esta cobertura garantiza la validez interna de los resultados y elimina el riesgo de sesgo por muestreo.

Característica	N°	Porcentaje
<b>Tipo de contrato</b>		
<b>Base</b>	32	76.20%
<b>Honorarios</b>	10	23.80%
<b>Sexo</b>		
<b>Masculino</b>	23	54.80%
<b>Femenino</b>	19	45.20%
<b>Tipo de puesto</b>		
<b>Administrativo</b>	24	57.10%
<b>Operativo</b>	18	42.90%
<b>Total</b>	42	100%

Tabla 15 Características Sociodemográficas de la Muestra. Elaboración propia.

### Distribución por tipo de contrato del departamento de Recursos Materiales y Servicios

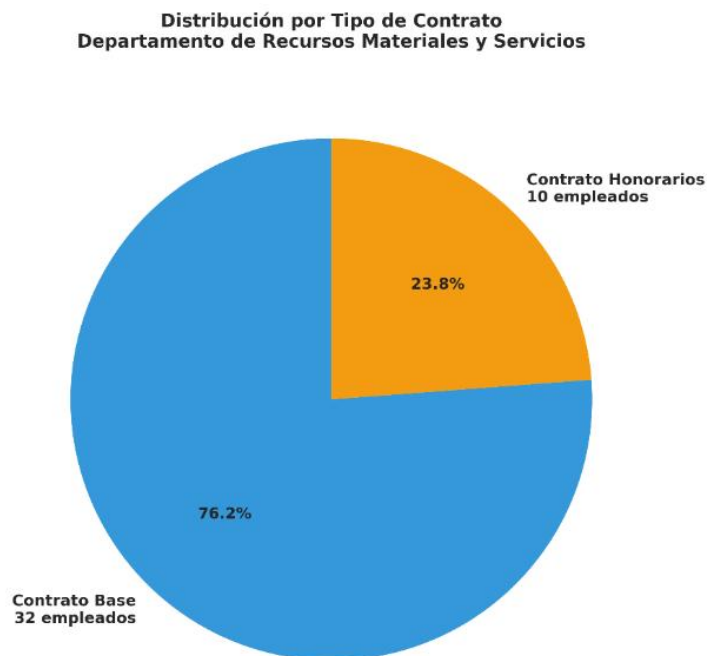
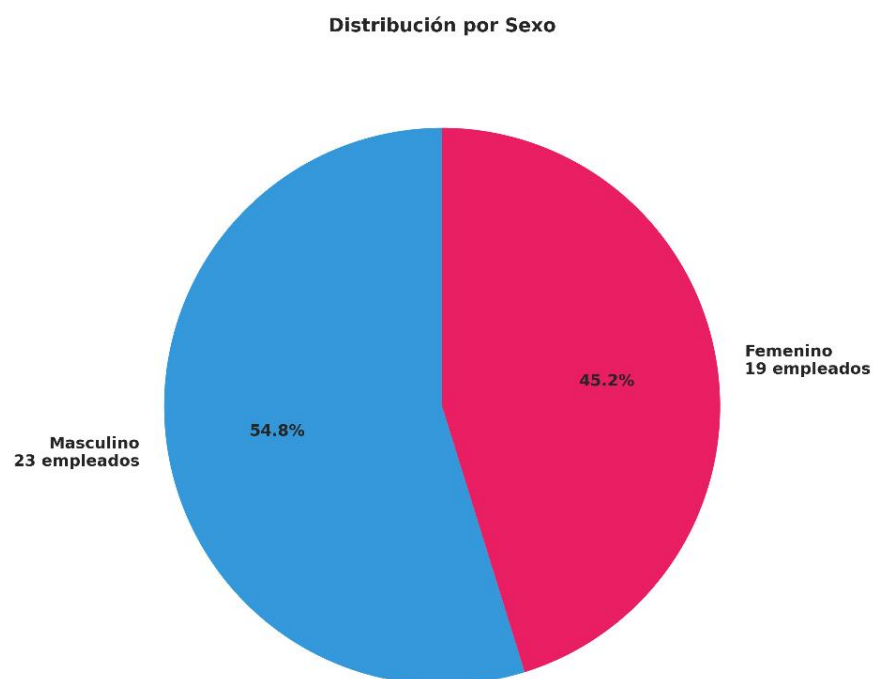


Gráfico 2 Distribución por tipo de contrato del departamento de Recursos Materiales y Servicios. Elaboración propia

Iniciemos por mostrar la condición de los colaboradores por tipo de contrato a través de la gráfica 1 “distribución por tipo de contrato” donde se aprecia la distribución sociodemográfica con una estructura inclinada al tipo de contrato, donde la mayoría del personal cuenta con estabilidad laboral mediante contrato base 76.20%, mientras que casi una cuarta parte opera bajo contratación eventual por honorarios 23.80%. Esta diferencia estructural es fundamental para comprender las variaciones en percepciones de satisfacción, ya que los contratos honorarios muestran correlaciones diferentes muy significativas con algunas de las variables que se están considerando para medir la satisfacción laboral.

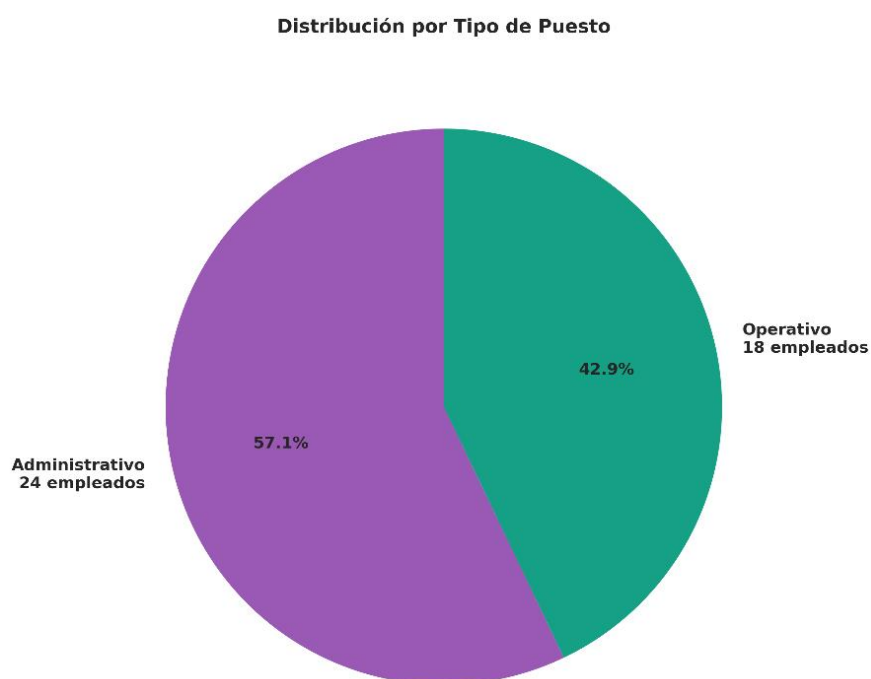
### **Distribución por sexo de empleados del departamento de Recursos Materiales y Servicios**



*Gráfico 3 Distribución por sexo de empleados del departamento de Recursos Materiales y Servicios. Elaboración propia.*

Como se aprecia en la gráfica anterior relacionada con el género, la muestra presenta un equilibrio razonable del 54.80% masculino, 45.20% femenino. Sin embargo, existe una correlación estadísticamente significativa que indica separación por género según el tipo de puesto específicamente, el 83.30% del personal operativo es masculino, mientras que el 66.70% del personal administrativo es femenino, permitiendo hacer énfasis en la distribución de trabajo en cuanto a dificultad o fuerza para realización, es importante mencionar que los trabajadores de base solicitan las áreas de interés para realizar sus funciones, siempre y cuando cumplan con los requisitos para dichos puestos.

### **Distribución por tipo de puesto del departamento de recursos materiales y servicios**



*Gráfico 4 Distribución de los empleados por área. Elaboración propia.*

En la gráfica anterior se muestra la distribución de los trabajadores en áreas administrativas con un 57.10% y operativas con un 42.90% con lo que se satisfacen las



diversas áreas de atención para los alumnos dentro de la institución, esto dentro del análisis de los factores sociodemográficos.

## 4.6 Análisis de frecuencias por variable

En la sección siguiente se muestra un análisis de las frecuencias que representa cada variable para poder medir el nivel de satisfacción en cada una de ellas y con ello determinar si estas variables son factor dominante en la satisfacción de los colaboradores del instituto.

### 4.6.1 Condiciones laborales

Las condiciones laborales físicas y materiales que engloban los recursos necesarios para la realización de funciones presentan resultados predominantemente positivos, con una satisfacción promedio del 76% en las diferentes variables evaluadas, por lo que se puede determinar el grado de influencia en la satisfacción de los colaboradores.

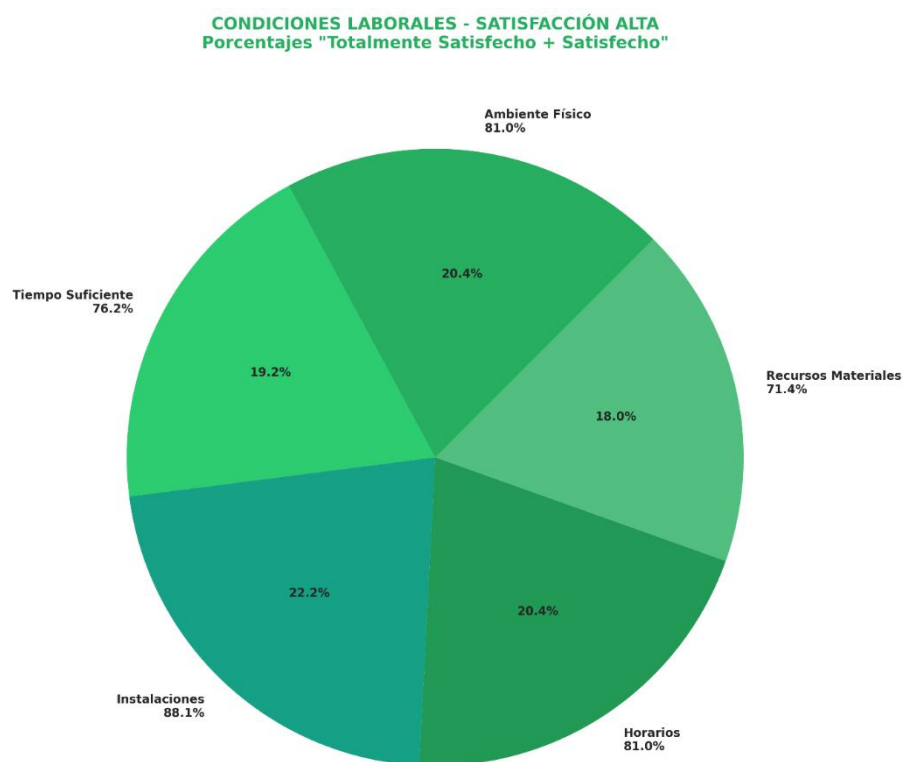


Gráfico 5 Nivel de satisfacción de las condiciones laborales. Elaboración propia.

Variable	Med	Mín	Máx	D.E.
<b>Ambiente físico</b>	1.74	1	4	0.94
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b>	2.19	1	5	1.31
<b>Tecnología facilita rendimiento</b>	2.07	1	5	1.33
<b>Instalaciones limpias y seguras</b>	1.60	1	5	0.96
<b>Tiempo suficiente para tareas</b>	1.09	1	4	1.08
<b>Horarios respetados</b>	1.76	1	4	0.93
<b>Salud física y mental protegida</b>	2.07	1	5	1.09
<b>Capacitación en seguridad</b>	2.38	1	5	1.04
<b>Ergonomía espacio trabajo</b>	2.17	1	4	1.06

Tabla 16 Estadísticos Descriptivos - Condiciones Laborales. Elaboración propia.

NOTA: Medias bajas indican mayor satisfacción. Escalas: 1=Totalmente Satisfecho, 5=Totalmente Insatisfecho (o equivalente según variable).

#### 4.6.1.1 Ambiente físico

El ambiente físico del lugar de trabajo presenta un nivel de satisfacción muy alto, con 81% de los empleados manifestándose satisfechos considerando el 52.40% totalmente satisfecho más 28.60% satisfecho. Esta percepción de que el ambiente físico es “cómodo y adecuado” constituye un pilar fundamental de satisfacción laboral en el departamento y el desarrollo de las funciones.

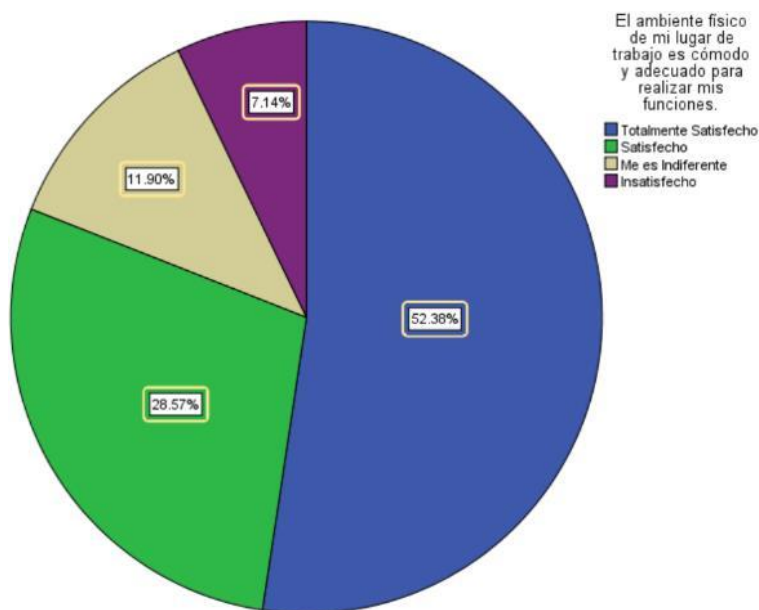


Gráfico 6 Nivel de satisfacción del ambiente físico. Elaboración propia.

#### 4.6.1.2 Instalaciones del instituto

Las instalaciones del Instituto Tecnológico de Morelia presentan el más alto nivel de satisfacción entre todas las variables de condiciones laborales, con 88.10% de satisfacción siendo el 61.90% totalmente satisfecho más 26.20% satisfecho. Casi 9 de cada 10 empleados consideran que las instalaciones están “limpias, seguras y en buen estado”, lo que indica un excelente mantenimiento a la infraestructural y cumplimiento de normas de higiene y seguridad.

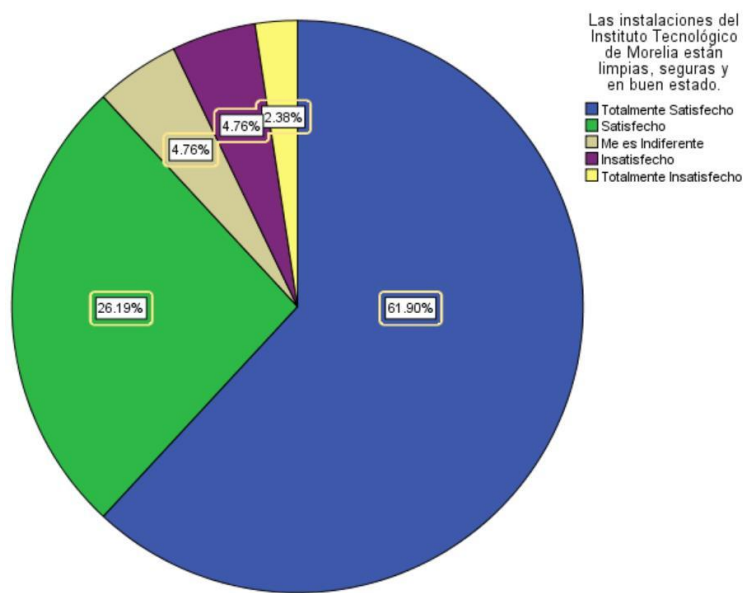


Gráfico 7 4.5.1.2 Nivel de satisfacción de las instalaciones del instituto. Elaboración propia.

#### 4.6.1.3 Horarios laborales

En relación con los horarios laborales sin exigir tiempo extra injustificado es muy bien valorado alcanzando un nivel de satisfacción muy alto, con 81% de satisfacción conformado por el 50% totalmente satisfecho más el 31% satisfecho. Esta percepción positiva contribuye significativamente al equilibrio trabajo-vida personal y reduce la carga de estrés laboral.

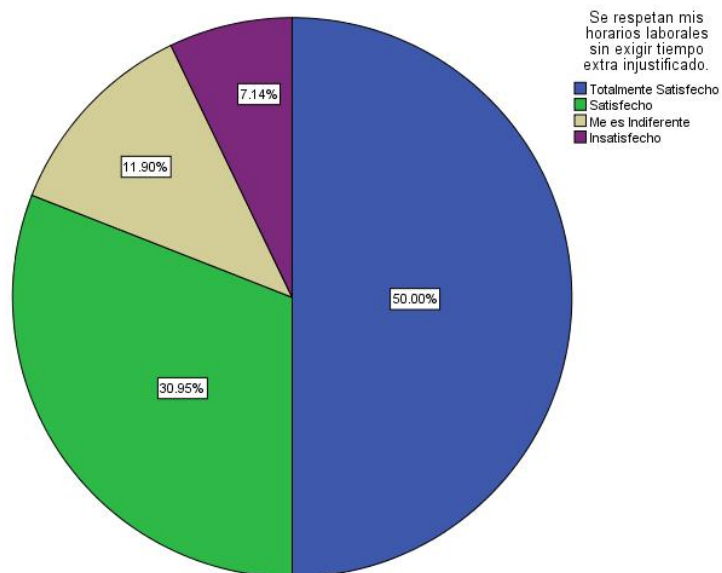


Gráfico 8 Nivel de satisfacción de los horarios laborales. Elaboración propia.

#### 4.6.1.4 *Tiempo suficiente para tareas*

El tiempo disponible para realizar tareas sin sentirse presionado presenta 76.20% de satisfacción siendo este un nivel aceptable dentro de la representación de los resultados. Sin embargo, existe una correlación que indica un dato estadísticamente significativo entre el tipo de contrato honorarios y la percepción de tiempo suficiente, indicando que los empleados con contrato de honorarios perciben significativamente menos tiempo disponible.

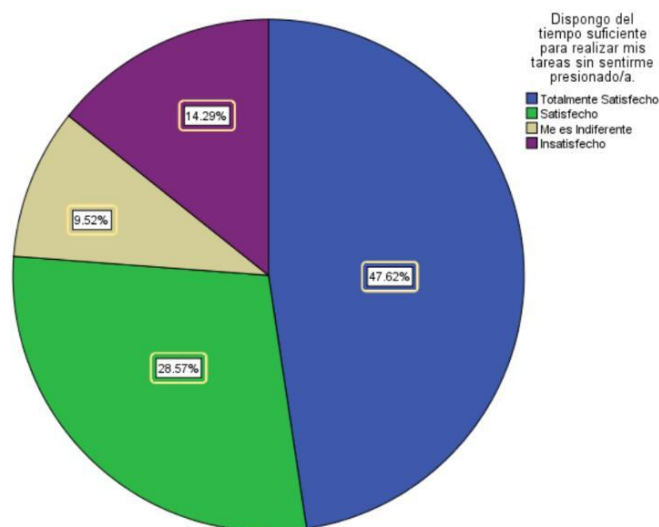


Gráfico 9 Nivel de satisfacción del tiempo suficiente para realizar el trabajo. Elaboración propia.

#### 4.6.1.5 Recursos materiales y tecnológicos

Los recursos materiales y tecnológicos presentan 71.40% de satisfacción, siendo este un nivel aceptable, aunque con mayor dispersión 21.40% insatisfecho. Existe una correlación positiva moderada entre la antigüedad en el plantel y la percepción de recursos materiales, el análisis de los datos permite visualizar que los empleados con mayor antigüedad perciben mejor disponibilidad de recursos.

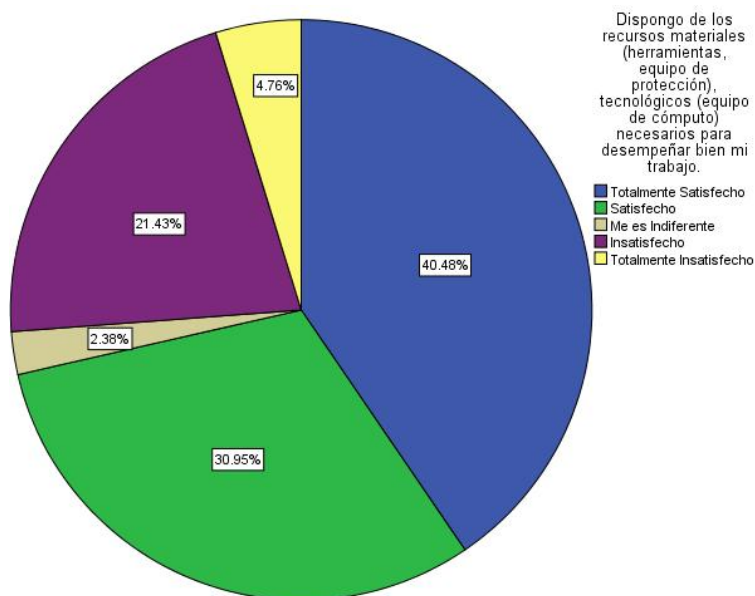


Gráfico 10 Nivel de satisfacción en la proporción de recursos materiales y tecnológicos. Elaboración propia.

#### 4.6.1.6 Capacitación en seguridad

La capacitación en normas de seguridad presenta el nivel regular de satisfacción, pero dentro de los criterios aceptables dentro de condiciones laborales, con solo 61.90% de satisfacción dividido de la siguiente manera 19% totalmente satisfecho más 42.90% satisfecho). Un 21.40% es indiferente y 16.70% está insatisfecho, sugiriendo la necesidad de fortalecer programas de capacitación más específicos, pertinentes y actualizados, sin embargo, es importante resaltar que las áreas administrativas que conforman el 57.10% de los colaboradores prefieren tomar cursos de desarrollo profesional haciendo esto un parteaguas entre los que les es indiferente y los que no estan satisfechos.

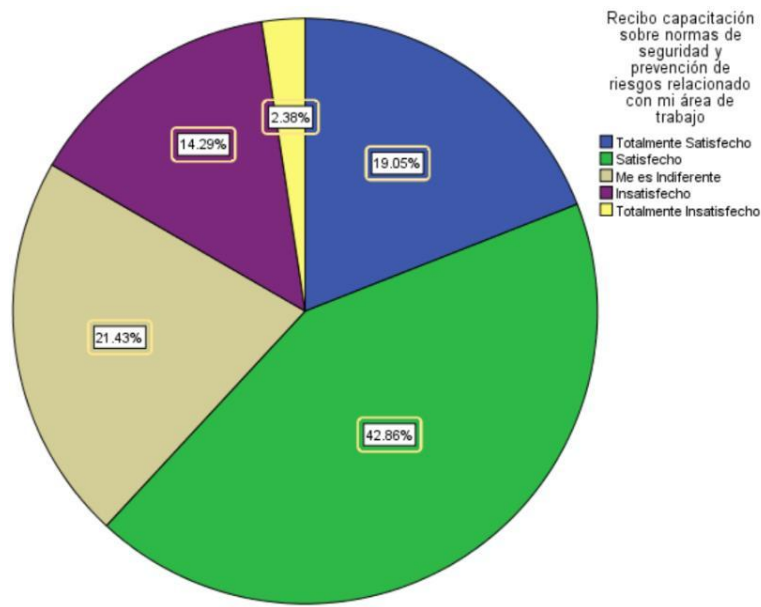


Gráfico 11 Nivel de satisfacción de capacitación en seguridad. Elaboración propia.

#### 4.6.1.7 Salud física y mental protegida

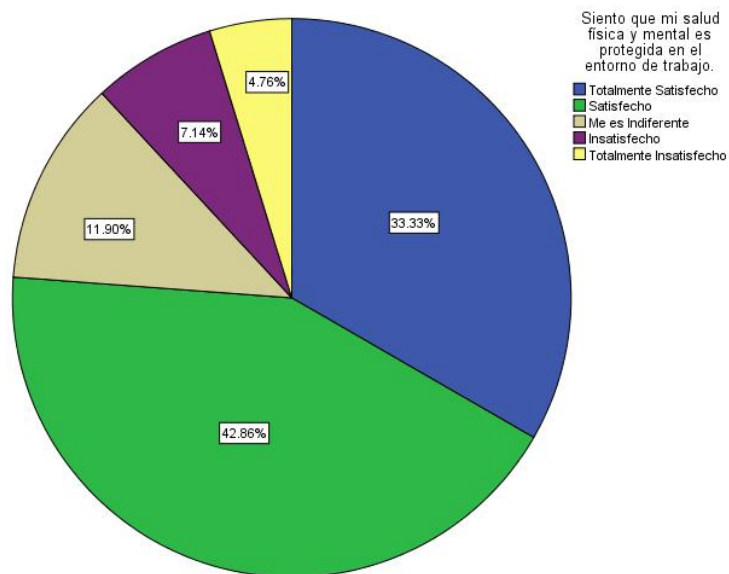


Gráfico 12 Nivel de satisfacción en el cuidado de la salud física y mental. Elaboración propia.

Los resultados evidencian que el 76.19% de los trabajadores del instituto se sienten satisfecho o totalmente satisfecho con la protección que reciben en cuanto a su salud física y mental dentro del entorno laboral. Esto indica que, en general, la institución

proporciona condiciones adecuadas de seguridad, bienestar y apoyo emocional que generan un nivel de satisfacción muy alto.

#### 4.6.1.8 Ergonomía espacio trabajo

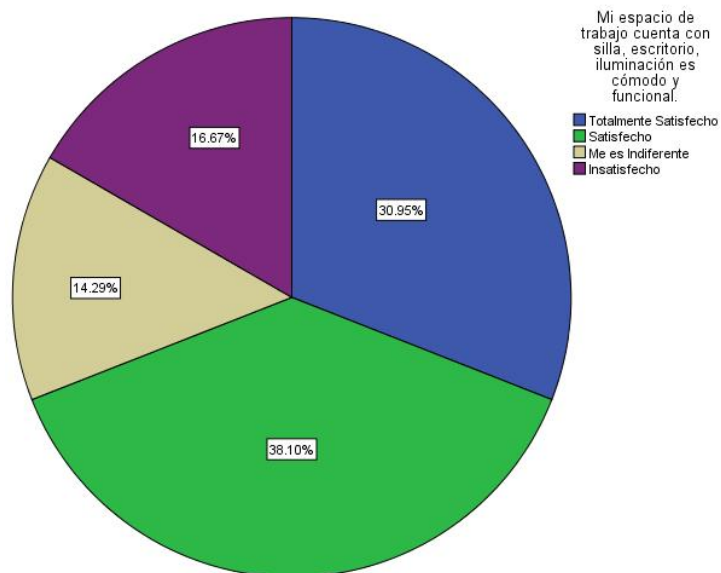


Gráfico 13 Nivel de satisfacción espacio trabajo. Elaboración propia.

Los resultados muestran que el 69.05% de los colaboradores se encuentra satisfecho o totalmente satisfecho con la comodidad y funcionalidad del espacio de trabajo, incluyendo elementos como silla, escritorio e iluminación. Esto evidencia que, para la mayoría del personal, las condiciones físicas del área laboral cumplen con los requerimientos básicos para desempeñar sus actividades de manera eficiente, identificando un nivel de satisfacción medio.

#### 4.6.1.9 Tecnología facilita rendimiento

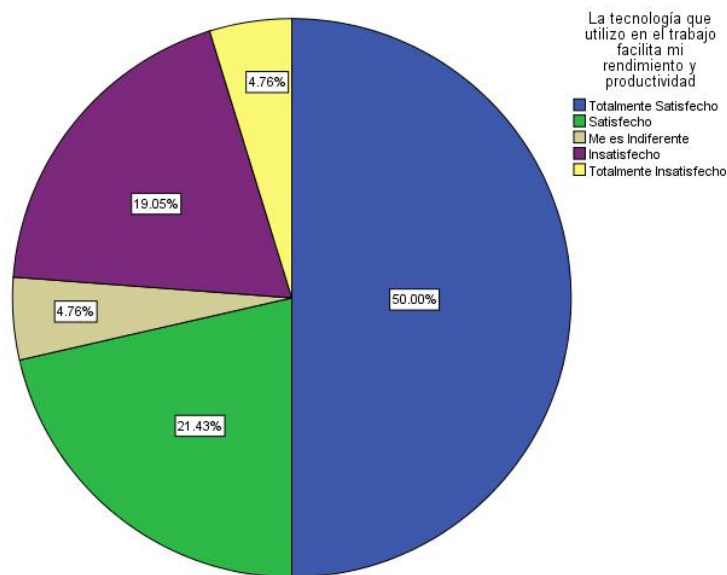


Gráfico 14 Nivel de satisfacción en el uso de tecnología. Elaboración propia.

Las condiciones laborales constituyen una fortaleza institucional representando un 76% satisfacción promedio, con puntajes sobresalientes en instalaciones un 88.10%, ambiente físico 81% y horarios 81%. Las áreas de mejora se concentran en capacitación continua con 61.90% y en algunos casos de recursos y tecnología 71.40%, manteniendo con estos indicadores un nivel de satisfacción muy buena bueno.

#### 4.6.2 Satisfacción salarial

La dimensión salarial constituye el área con mayor oportunidad de mejora para la percepción de satisfacción laboral ya que solo 30% de satisfacción promedio. Esta dimensión requiere atención para generar propuestas de mejora.

Es importante resaltar que la percepción es general tanto en colaboradores por honorarios como de base, presentan de manera similar la una aspiración más alta, aunado a esto es importante resaltar que los sueldos son injerencia de la federación que es un factor determinante para satisfacción laboral del instituto, pero no se tienen el poder



para modificarlos dentro del Instituto Tecnológico de Morelia. Además, de que índice de satisfacción salarial a nivel nacional es muy bajo en la mayor parte de las zonas.

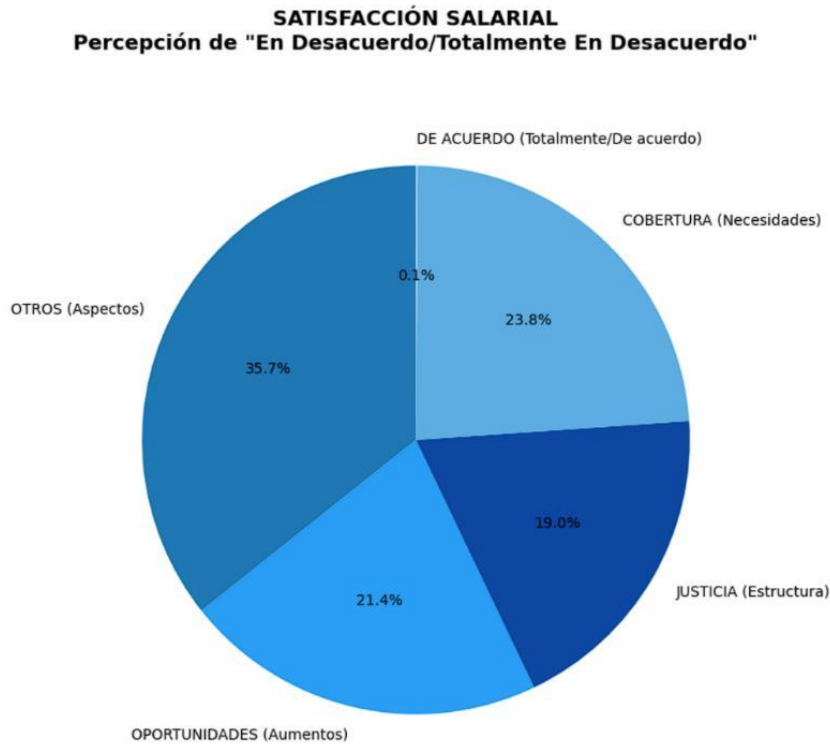


Gráfico 15 Nivel de satisfacción salarial. Elaboración propia.

Variable Salario	Med	Mín	Máx	D. E.
Satisfecho con salario recibido	2.95	1	5	1.32
Cubre necesidades personales/familiares	3.55	1	5	1.45
Competitivo con mercado	3.24	1	5	1.23
Justicia en estructura interna	3.67	1	5	1.34
Oportunidades aumentos por desempeño	3.60	1	5	1.45
Incentivos motivan rendimiento	2.36	1	5	1.43

Tabla 17 Estadísticos Descriptivos - Salario. Elaboración propia.

NOTA: Medias bajas indican mayor satisfacción. Escalas: 1=Totalmente Satisfecho, 5=Totalmente Insatisfecho (o equivalente según variable)

En esta variable es importante resalta que existen estudios sobre el contrato psicológico que está basado en las percepciones que surgen como consecuencia de su relación laboral con la empresa u organización lo que significaría que este contrato sentaría las

bases de dicha relación y sería predictor del compromiso organizacional, así como del comportamiento general de los colaboradores dentro de la organización (Solanés Puchol & Martínez, 2012). El concepto de contrato psicológico es vital para un análisis de los cambios en la naturaleza de la relación laboral, siendo un acuerdo no escrito que existe entre el individuo y la organización que se desarrolla junto con las condiciones de empleo (Millward & Hopkins, 1998), este contrato señala temas de intercambio y de expectativas mutuas en la relación entre los colaboradores y las organizaciones para las que trabajan (Rousseau, 1985). La creencia de la existencia de obligaciones recíprocas suele darse a partir de promesas explícitas, por ejemplo, sistemas de recompensas (Rousseau, 1995). Cuanto más estable y consistentes son las peticiones y promesas de la organización, los empleados desarrollan una percepción inequívocas y uniformes de sus obligaciones, así como de sus derechos (Rousseau, 1985). Los contratos pueden ser descritos en una línea continua que va desde transaccional a relacional, se ha propuesto que la obligación transaccional está vinculada con el intercambio económico, mientras que las obligaciones relacionales están vinculadas con el intercambio social, a diferencia de los intercambios económicos, el intercambio social implica obligaciones no especificadas, cuyo cumplimiento depende de la confianza (Rousseau, 1989).

Actualmente, debido a los cambios producidos por la crisis económica, se puede observar grandes recortes de personal que ocurren con mayor frecuencia, por lo que se vuelve cada vez más importante mantener niveles apropiados de compromiso con los colaboradores así como contratos psicológicos con un contenido y estado adecuado, lo que generará ambientes y climas laborales estables y de mayor confianza; dónde la toma de decisiones de la alta gerencia podrían ser apreciadas como justas (Solanés Puchol & Martínez, 2012).

Como se muestra en los estudios de Martínez Mejía, Emmanuel. (2018). acerca del contrato psicológico en empleados mexicanos, con su aportación de evidencia sobre la dinámica del contrato psicológico en empleados mexicanos, respecto a la relación entre las creencias del empleado sobre las obligaciones del empleador y sus propias

obligaciones como empleado, en el marco de las relaciones de intercambio social en las organizaciones. La importancia teórica radica en que las creencias proporcionan un medio para percibir una relación de intercambio como una secuencia de intercambio contingente entre empleador y empleado acerca de lo que puede intercambiarse en el futuro.

Esta perspectiva hace que se genere un compromiso inalcanzable para la organización, ya que entre mayor estabilidad tienen los colaboradores y el conocimiento de las percepciones de compañeros como docentes, investigadores, genera una expectativa de incrementar significativamente los ingresos generando procesos de desarrollo complejos de alcanzar, mostrando en estos resultados su expectativa inalcanzada, principalmente en la variable salarial, que además es una constante en instituciones gubernamentales y empresariales.

#### *4.6.2.1 Satisfacción general con el salario*

En un contexto general de la percepción del salario se muestra el que el 38.10% de los empleados está de acuerdo con la satisfacción salarial donde el 19% totalmente satisfecho más el 19% de acuerdo, versus 40.50% en desacuerdo. Esta distribución equilibrada entre satisfacción e insatisfacción sugiere enfocar la atención en las percepciones salariales.

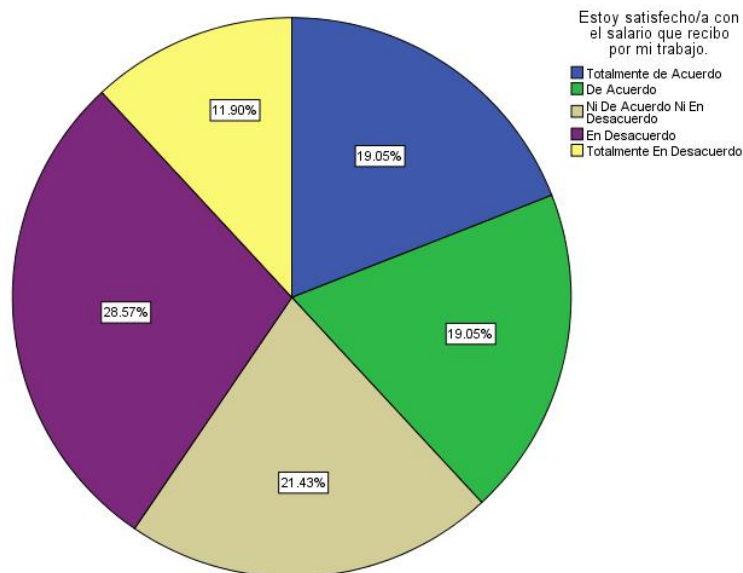


Gráfico 16 Nivel de satisfacción con el salario. Elaboración propia.

#### 4.6.2.2 Cobertura de necesidades personales y familiares

En esta dimensión se muestra como resultado que solo 23.80% considera que su salario cubre adecuadamente las necesidades personales y familiares, versus 54.80% en desacuerdo con un 16% desacuerdo más un 38.80% totalmente en desacuerdo. Más de la mitad de los empleados considera su salario insuficiente para necesidades básicas, impactando en su satisfacción laboral.

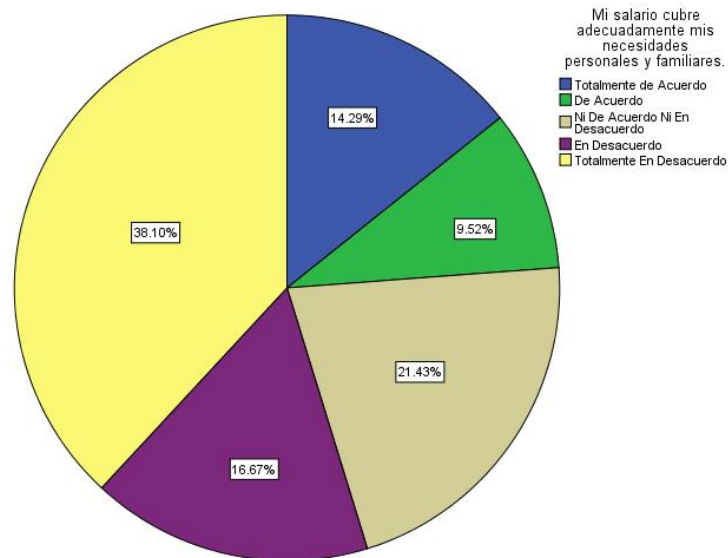


Gráfico 17 Nivel de satisfacción en la cobertura de necesidades personales y familiares. Elaboración propia.

#### 4.6.2.3 Justicia en la estructura salarial interna

Solo 19% de los colaboradores percibe justicia en la estructura salarial interna, comparado con el 64.30% que percibe injusticia. Casi dos terceras partes de los empleados consideran que existe inequidad interna en la distribución salarial. Aunque estas cantidades hablan más de un desconocimiento de los sueldos propios respecto al de los compañeros.

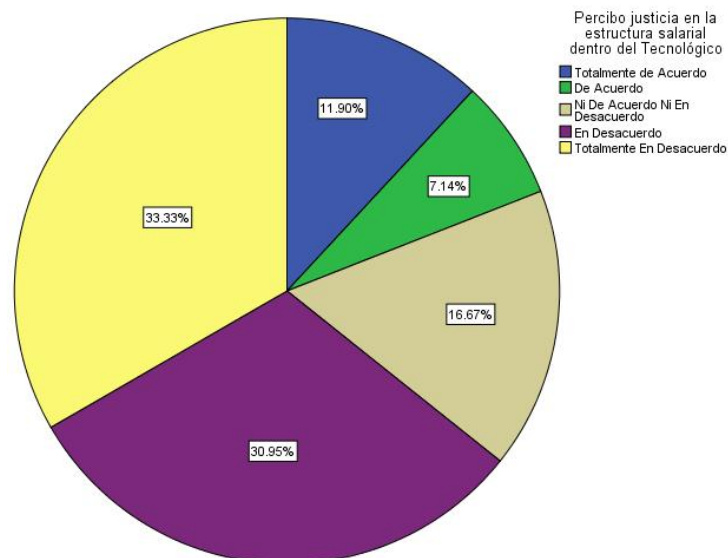


Gráfico 18 Nivel de satisfacción en la justicia y la estructura salarial interna. Elaboración propia.

#### 4.6.2.4 Oportunidades de aumentos por desempeño

Dentro de las oportunidades claras de aumento por desempeño se muestra que el 21.40% están de acuerdo con su percepción, mientras que el 61.90% indica que no las percibe. Más del 60% de los empleados no visualiza proyección salarial clara, lo cual representa un factor que puede afectar la satisfacción dentro de la institución, la situación es que este factor se determina a nivel federal.

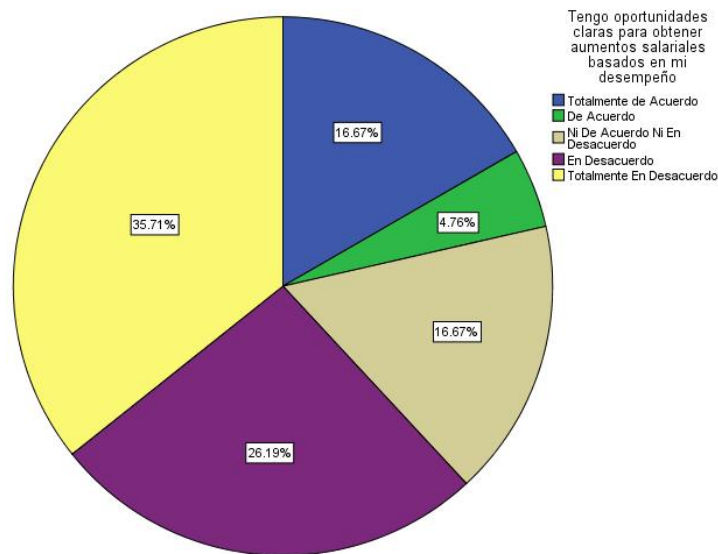


Gráfico 19 Nivel de satisfacción en oportunidades de aumentos por desempeño. Elaboración propia.

#### 4.6.2.5 Competitivo con mercado

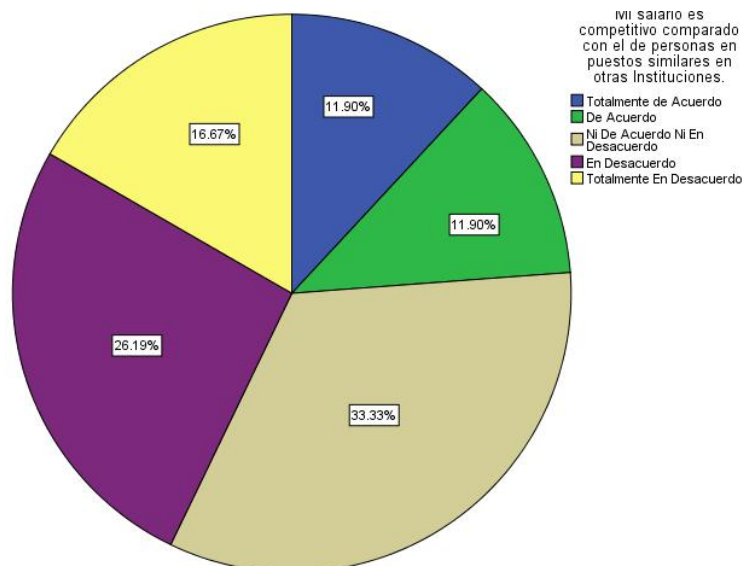


Gráfico 20 Nivel de satisfacción salarial con la competitividad salarial. Elaboración propia.

Los resultados muestran que únicamente el 23.80% de los colaboradores considera que su salario es competitivo respecto al que reciben personas en puestos similares dentro de otras instituciones. Por su parte, el 33.33% mantiene una postura neutral. Dichos resultados podrían deberse al desconocimiento de los tabuladores salariales externos o a la falta de información para establecer comparaciones precisas, ya que los colaboradores del instituto perciben sueldos similares a nivel nacional.

#### 4.6.2.6 Incentivos motivan rendimiento

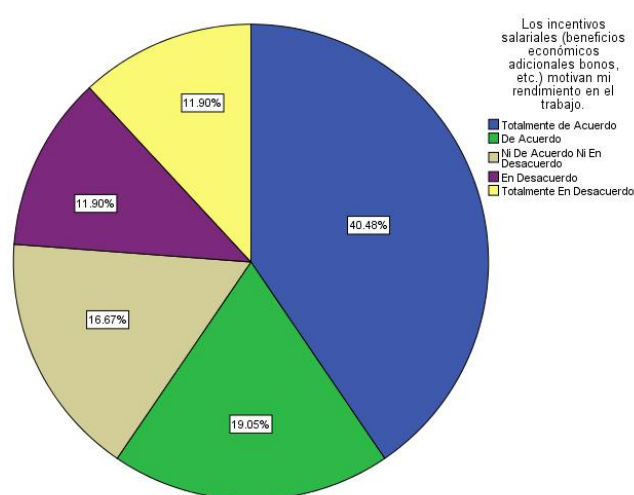


Gráfico 21 4.8 Nivel de satisfacción en incentivos percibidos que motivan rendimiento. Elaboración propia.

Los resultados indican que la mayoría del personal 59.53% percibe que los incentivos salariales tienen un efecto positivo en su motivación y rendimiento laboral. Esto sugiere que los beneficios económicos adicionales son valorados como un elemento importante dentro de la gestión del desempeño y la satisfacción laboral.

#### 4.6.3 Motivación laboral

El análisis general a la variable motivación laboral en todas las dimensiones medidas y se obtiene como resultados predominantemente positivos, con 71% de satisfacción promedio y tanto en motivación intrínseca como extrínseca.

**MOTIVACIÓN LABORAL - SATISFACCIÓN ALTA**  
**Porcentajes "Totalmente Satisfecho + Satisfecho"**

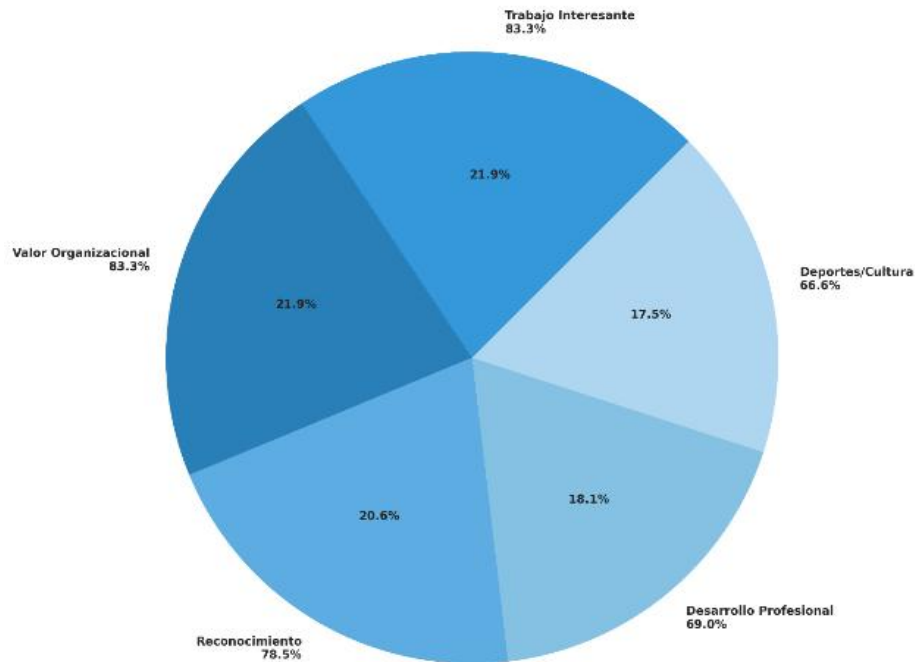


Gráfico 22 Nivel de motivación laboral. Elaboración propia.

Variable Motivación	Med	Mín	Máx	D. E.
Reconocimiento por superiores	1.81	1	4	0.93
Desarrollo personal y profesional	2.19	1	4	1.01
Trabajo en equipo motivador	2.19	1	4	1.05
Amigos en el trabajo	2.31	1	4	1.08
Involucrado en objetivos	2.43	1	4	1.00
Participación deportes/cultura	2.17	1	4	1.10
Trabajo interesante y retador	1.88	1	4	0.97
Valor aporte organizacional	1.90	1	4	0.98

Tabla 18 Estadísticos Descriptivos - Motivación Laboral. Elaboración propia.

NOTA: Medias bajas indican mayor satisfacción. Escalas: 1=Totalmente Satisfecho, 5=Totalmente Insatisfecho (o equivalente según variable)



#### 4.6.3.1 Trabajo interesante y retador

Dentro del análisis de datos relacionado al contenido del trabajo es percibido como altamente satisfactorio, con 83.30% de satisfacción donde el 47.60% está totalmente satisfecho más el 35.70% que está satisfecho. Más del 80% considera que su trabajo es interesante y retador, lo cual es un factor motivacional intrínseco muy potente.

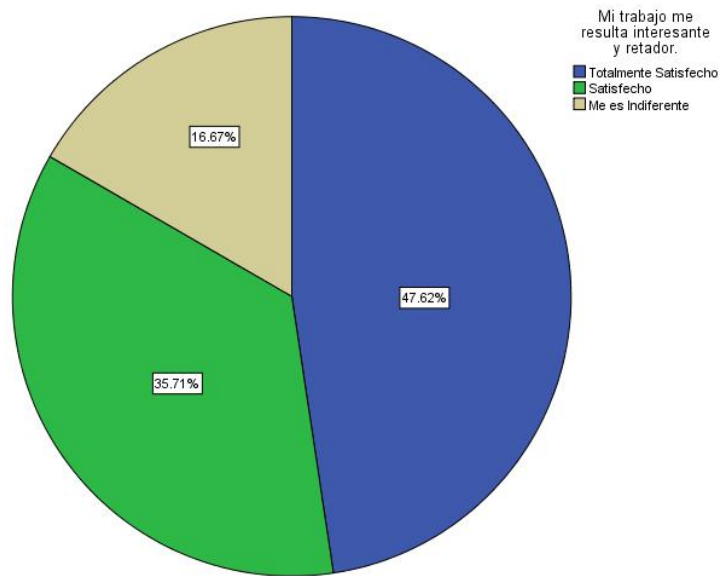


Gráfico 23 Nivel de satisfacción frente al trabajo interesante y retador. Elaboración propia.

#### 4.6.3.2 Valor organizacional

Los empleados perciben un alto nivel de satisfacción frente a su trabajo ya que expresan que le aporta valor a la organización, con 83.30% de satisfacción de los cuales el 54.80% totalmente satisfecho más 28.60% satisfecho. Este sentido el valor que tiene la organización para colaboradores es sumamente importante y les representa un sentido de pertenencia que genera motivación en el trabajo y compromiso organizacional.

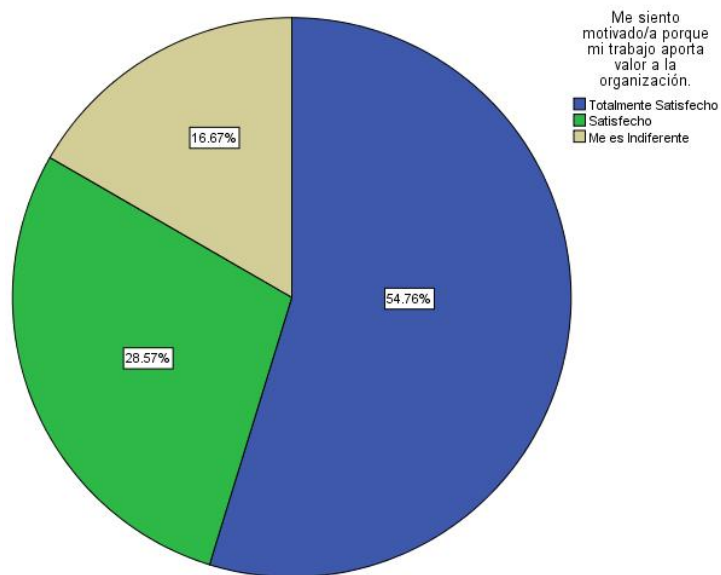


Gráfico 24 Nivel de satisfacción con el valor organizacional. Elaboración propia.

#### 4.6.3.3 Reconocimiento por superiores

El reconocimiento por los superiores genera un nivel muy satisfactorio, con un 78.50% de satisfacción integrado por el 59.50% totalmente satisfecho más el 19% satisfecho. Existe correlación positiva significativa entre antigüedad en el departamento y percepción de reconocimiento demostrando que la motivación extrínseca tiene un impacto positivo dentro del nivel de satisfacción de los colaboradores.

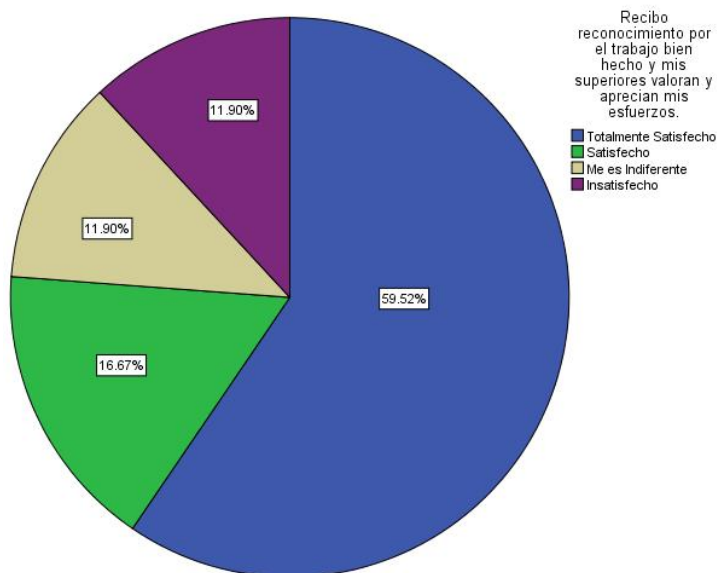


Gráfico 25 Nivel de satisfacción de reconocimiento por los superiores. Elaboración propia.

#### 4.6.3.4 Trabajo en equipo

En primera instancia, el 33.33% de los colaboradores indicó sentirse totalmente satisfecho, lo cual representa la proporción más alta y sugiere que una parte significativa del grupo experimenta una motivación sólida derivada del trabajo en equipo. Este hallazgo puede interpretarse como un indicador positivo del clima laboral y del funcionamiento general de los equipos de trabajo. Aunado a esto, un 26.19% manifestó estar satisfecho, lo que confirma que más de la mitad de los encuestados 59.52% perciben el trabajo colaborativo como un factor que favorece su motivación. Este resultado refuerza la importancia del trabajo en equipo como elemento potenciador del compromiso y la satisfacción dentro de la institución.

Es importante resaltar que este indicador de la variable motivación tiene una correlación negativa entre antigüedad en el departamento y percepción de trabajo en equipo motivador, sugiriendo que, a mayor antigüedad, menos motivación percibida por el trabajo en equipo. A mayor antigüedad, menor satisfacción colaborativa.

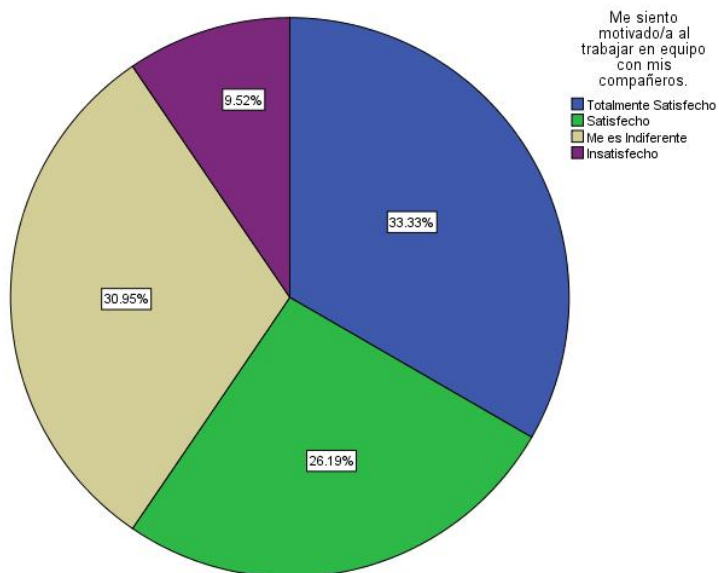


Gráfico 26 Nivel de satisfacción para trabajar en equipo. Elaboración propia.

#### 4.6.3.5 Desarrollo personal y profesional

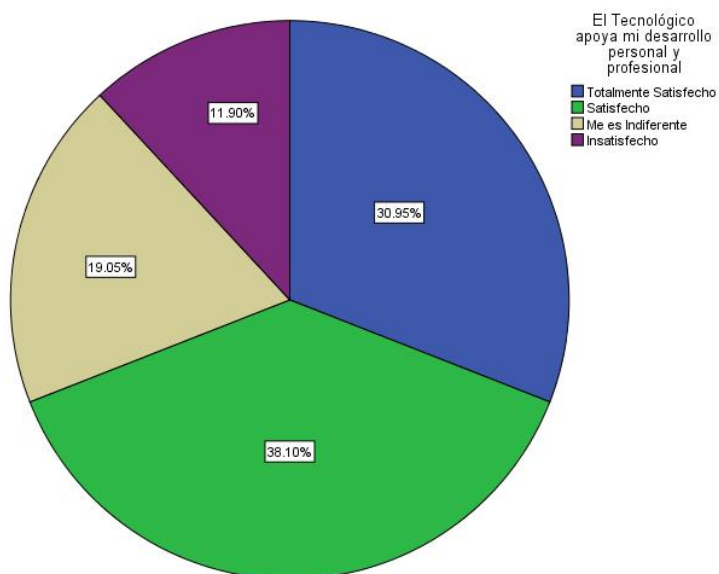


Gráfico 27 Nivel de satisfacción de desarrollo personal y profesional. Elaboración propia.

La gráfica refleja la percepción que tienen los colaboradores respecto al apoyo que reciben del Tecnológico para su desarrollo personal y profesional. En términos generales, los resultados muestran una **tendencia predominantemente positiva**, ya que la suma de los trabajadores que se encuentran *totalmente satisfechos* y *satisfechos* alcanza el

**69.05%**, lo que indica que la mayoría reconoce que la institución contribuye de manera significativa a su satisfacción laboral.

#### 4.6.3.6 Amigos en el trabajo

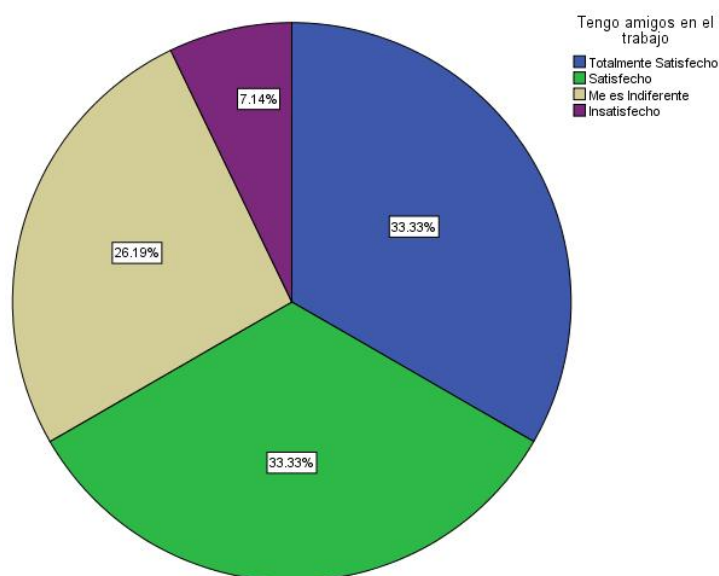


Gráfico 28 Nivel de satisfacción con la amistad en el trabajo. Elaboración propia.

La gráfica presenta la percepción de los trabajadores en la satisfacción de con las relaciones de amistad entre compañeros, este indicador relevante que las relaciones interpersonales positivas suelen asociarse con bienestar emocional, sentido de pertenencia y mayor compromiso organizacional.

Los resultados reflejan que una parte importante de los encuestados mantiene vínculos de amistad en su ambiente laboral. En conjunto, las respuestas Totalmente Satisfecho y Satisfecho representan el 66.66% (33.33% cada una), lo que evidencia que dos tercios de los trabajadores consideran que sus relaciones sociales en el lugar de trabajo son sólidas y satisfactorias. Este hallazgo es significativo, ya que la presencia de amistades laborales suele estar relacionada con menores niveles de estrés, mejor clima organizacional y mayor satisfacción general.

Por su parte, el 26.19% de los trabajadores respondió que le es indiferente, lo que sugiere que, para este segmento, la existencia o ausencia de amistades no influye de manera determinante en su percepción del trabajo. Este grupo estar conformado por trabajadores que se enfocan más en las tareas que en la convivencia o que no consideran el aspecto social como un factor relevante de su satisfacción laboral.

#### 4.6.3.7 Involucrado en objetivos

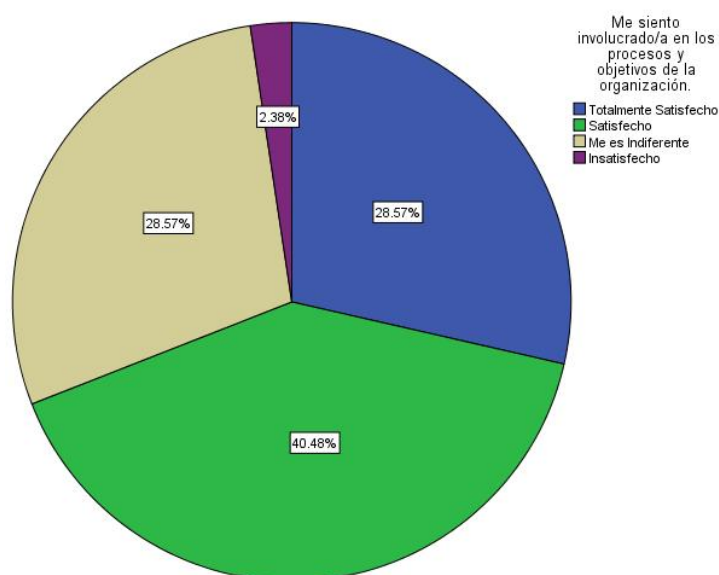


Gráfico 29 Nivel de satisfacción al involucrar los objetivos. Elaboración propia.

Los resultados revelan que la mayoría de los trabajadores percibe un nivel significativo de involucramiento. Las categorías *Satisfecho* y *Totalmente Satisfecho* representan en conjunto el 69.05% con el 40.48% y 28.57%, respectivamente. Este dato sugiere que la organización logra integrar a los colaboradores en sus metas institucionales, promoviendo un clima en el que los trabajadores se sienten considerados y partícipes de la toma de decisiones y de la ejecución de procesos relevantes. Dicho involucramiento suele estar vinculado con mayor productividad, reducción de rotación y fortalecimiento del sentido de logro personal.

Por otro lado, el 28.57% de los participantes indicó sentirse *indiferente*, esta proporción evidencia que una parte considerable de los trabajadores no percibe un vínculo claro entre su labor cotidiana y los objetivos institucionales. Es posible que este grupo experimente falta de retroalimentación, escasa comunicación interna o poca claridad sobre cómo su trabajo impacta en los resultados globales de la organización. La indiferencia, aunque no negativa, representa un área de oportunidad, para evitar la desmotivación.

#### 4.6.3.8 Participación deportes/cultura

La gráfica presenta las percepciones de los colaboradores respecto a la afirmación me satisface participar en actividades deportivas y culturales, un indicador complementario dentro del estudio de la satisfacción laboral, pues este tipo de actividades favorece el bienestar integral, la convivencia, el sentido de comunidad, la salud física y emocional de los trabajadores.

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados tiene una valoración positiva de dichas actividades. La categoría con mayor peso es totalmente satisfecha, con 47.62%, más el 19.05% en satisfecho, indicando que más de la mitad de los participantes con un 66.67% reconocen obtener beneficios significativos de la participación en actividades deportivas o culturales promovidas por la institución. Esto puede interpretarse como un reflejo de iniciativas institucionales efectivas en términos de recreación, integración, fomento de estilos de vida saludables manteniendo un nivel de satisfacción favorable.

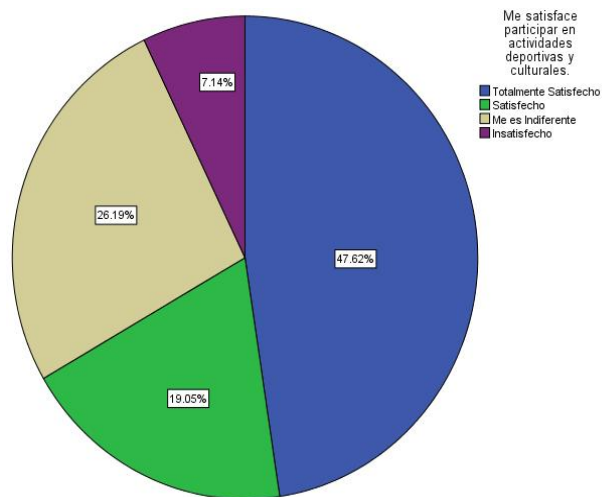


Gráfico 30 Nivel de satisfacción en la participación deportiva y cultural. Elaboración propia.

En general la variable motivación presenta fortalezas en elementos intrínsecos y extrínsecos que alcanzan 83.30% de satisfacción generado por el trabajo interesante, el valor organizacional, la convivencia entre compañeros y el reconocimiento a la labor por parte de los superiores.

#### 4.6.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional constituye la máxima fortaleza de satisfacción laboral, con 76% de satisfacción promedio y algunas señales de excelencia absoluta.

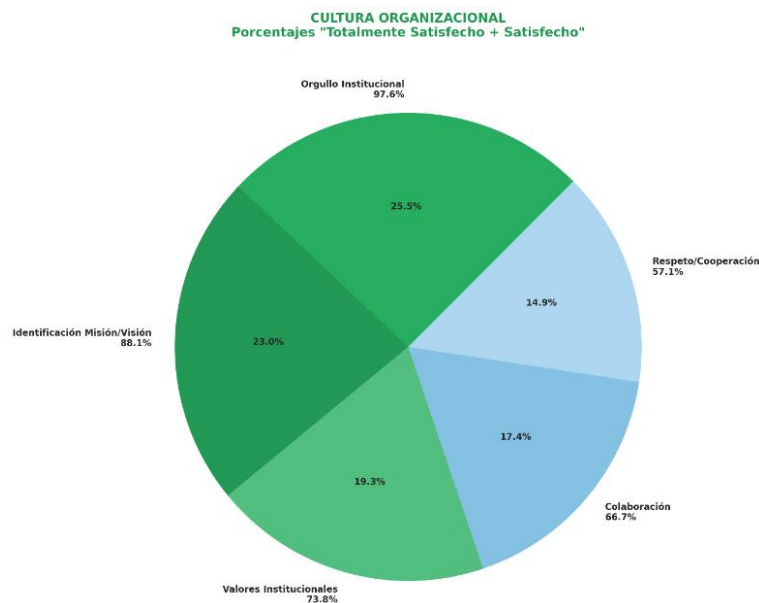


Gráfico 31 Cultura organizacional - satisfacción por dimensiones. Elaboración propia.



Variable Cultura Organizacional	Med	Mín	Máx	D. E.
<b>Valores institucionales promovidos</b>	2.14	1	4	1.00
<b>Identifico con misión y visión</b>	1.95	1	4	0.86
<b>Orgulloso de formar parte</b>	1.38	1	4	0.57
<b>Colaboración</b>	2.38	1	4	1.12
<b>Respeto y cooperación entre colegas</b>	2.36	1	4	1.05

Tabla 19 Estadísticos Descriptivos - Cultura Organizacional. Elaboración propia.

#### 4.6.4.1 Orgullo institucional

La dimensión orgullo institucional perteneciente a la variable cultura organizacional da uno de los mejores resultados de satisfacción a los colaboradores presentando el máximo nivel de satisfacción de todo el estudio, representado con un valor del 97.60% integrado por 76.20% totalmente satisfecho más el 21.40% de satisfecho. Se puede apreciar que es casi la totalidad de los de los empleados del departamento que se sienten se siente orgullosos de pertenecer al Instituto Tecnológico de Morelia. cabe resalta que en un análisis de correlación no existe variante en la percepción tanto empleados de base como de honorarios presentan un nivel de satisfacción alto por el orgullo que sienten hacia la organización.

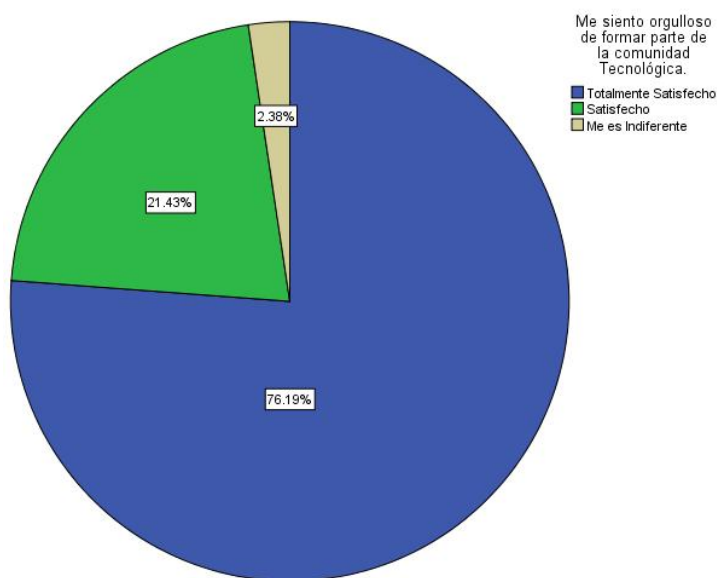


Gráfico 32 Orgullo institucional - excelencia absoluta. Elaboración propia.

Este orgullo institucional es el activo intangible más valioso del departamento y de la institución, representando un factor diferenciador competitivo en el sector educativo. Actúa como factor compensatorio primario que mitiga el impacto de la insatisfacción salarial.

#### 4.6.4.2 Identificación con misión y visión

El análisis de la dimensión de la identificación de la misión y la visión presenta un muy alto nivel de satisfacción representado con el 88.10% que lo conforma el 50% con un totalmente satisfecho más un 38.10% satisfecho. Demostrando con esto que los empleados se identifican fuertemente con los objetivos institucionales y la cultura organizacional de la institución.

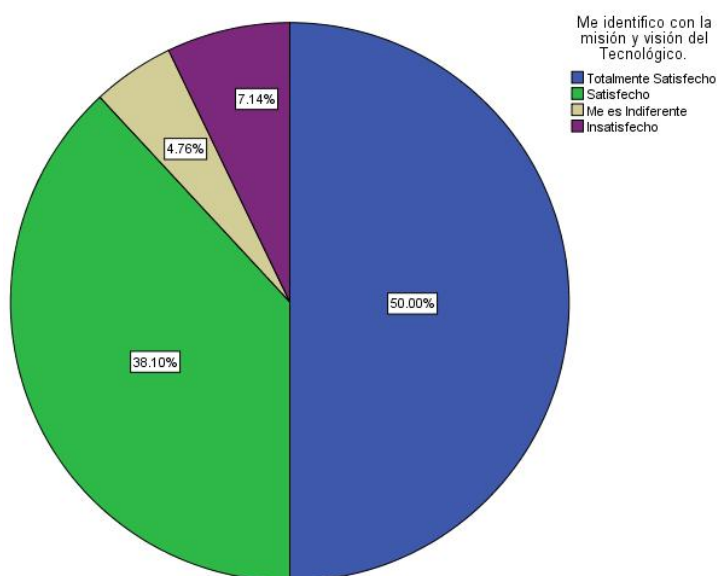


Gráfico 33 Nivel de satisfacción con la identificación de la misión y visión. Elaboración propia.

#### 4.6.4.3 Respeto y cooperación entre colegas

La dimensión respeto y cooperación entre colegas tiene un valor del 57.10% de satisfacción, compuesta por el 23.80% totalmente satisfecho más un 33.30% satisfecho, mientras que 23.80% está insatisfecho. Aunque está por encima de la media la opinión

de los colaboradores indudablemente esta dimensión presenta el nivel más bajo de la variable que incide en la satisfacción dentro de la cultura organizacional.

Importante resaltar que en el análisis de correlación se muestra que la antigüedad de los colaboradores correlaciona negativamente, donde los empleados más antiguos perciben las relaciones con menor respeto y cooperación.

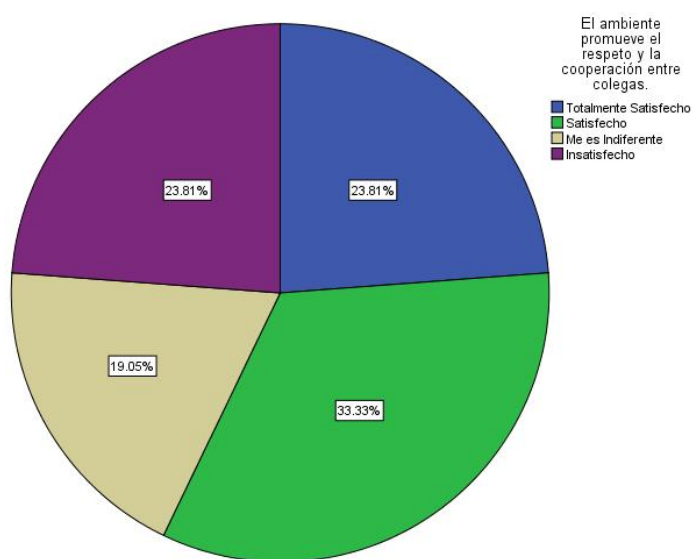


Gráfico 34 Nivel de satisfacción ante el respeto y la cooperación. Elaboración propia.

#### 4.6.4.4 Colaboración

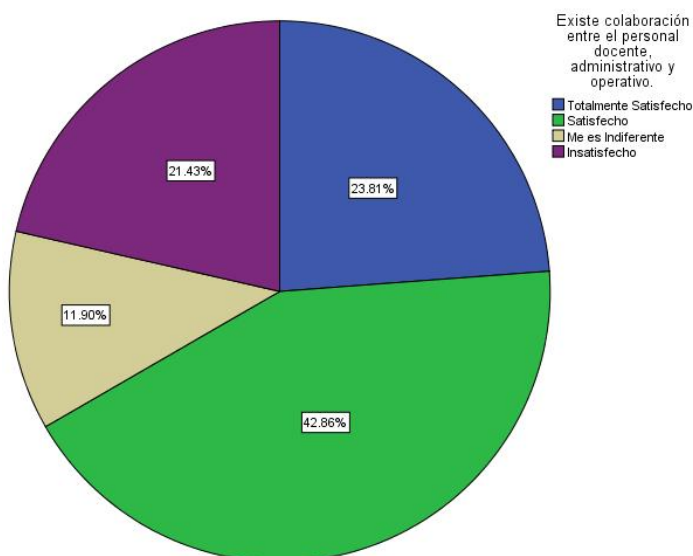


Gráfico 35 Nivel de satisfacción en colaboración. Elaboración propia.

La gráfica analiza la percepción del personal respecto a la existencia de colaboración entre el personal docente, administrativo y operativo”, un aspecto fundamental en el entorno laboral de instituciones educativas, ya que la colaboración interdepartamental incide directamente en la eficiencia institucional, el clima organizacional y la calidad del servicio educativo.

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva sobre la colaboración interna. La categoría satisfecha representa el porcentaje más alto con 42.86%, y la satisfacción total con un 23.81% lo que indica que el 66.67% indicando que una parte muy significativa del personal considera que existe cooperación adecuada entre las distintas áreas del instituto. Reflejando procesos de comunicación formales eficientes, relaciones laborales funcionales y compromiso compartido en las actividades institucionales. Este dato sugiere que, en general, el personal percibe un ambiente colaborativo que facilita el logro de los objetivos institucionales, la coordinación entre departamentos y una gestión más integrada de los procesos educativos.

#### 4.6.4.5 Valores institucionales promovidos

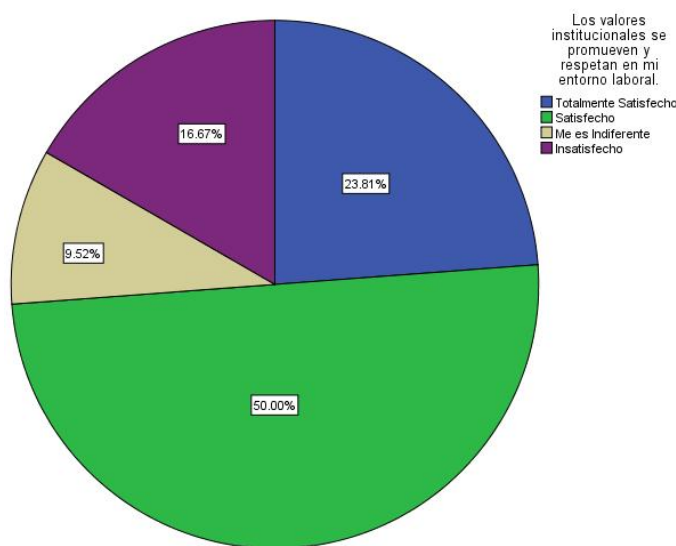


Gráfico 36 Nivel de satisfacción en valores institucionales. Elaboración propia.

La dimensión de valores institucionales tiene un valor del 73.80% de satisfacción, compuesta por el 50% totalmente satisfecho más un 23.80% satisfecho, mientras que

16.67% está insatisfecho. Este indicador muestra uno de los niveles de satisfacción más altos lo que muestra el compromiso que tienen los colaboradores con la institución y los valores que se promueven dentro de ella resaltando la identidad organizacional como un factor de motivación.

En general la cultura organizacional representa una variable muy interesante de apreciar ya que muestra excelencia en orgullo con un 97.60% e identificación con los valores de la institución en un nivel del 73.80%, pero como área de oportunidad la colaboración con un 57.10%. Los empleados aman la institución, pero enfrentan tensiones en las relaciones cotidianas, especialmente evidente en personal con más años de colaboración en la institución.

#### 4.6.5 Manual y reglamento organizacional

En la variable manual y reglamento organizacional como parte fundamental de los elementos que generan una satisfacción laboral dentro de la organización. Se refleja que, si se conocen ambos instrumentos, sin embargo, se percibe un descontento al pensar que no se aplican en su totalidad.

Variable Manual organizacional y reglamento	Med	Mín	Máx	D. E.
<b>Conoce manual organizacional</b>	2.14	1	5	0.95
<b>Acceso fácil al manual</b>	2.69	1	5	1.35
<b>Manual define funciones</b>	2.10	1	5	1.05
<b>Conoce reglamento interno</b>	1.83	1	5	0.90
<b>Reglamento disponible</b>	2.57	1	5	1.32
<b>Aplicación justa del reglamento</b>	4.40	2	5	0.96

Tabla 20 Estadísticos Descriptivos - Manual y Reglamento. Elaboración propia.

#### 4.6.5.1 Conocimiento del manual y reglamento

El análisis profundo a la dimensión del conocimiento del manual se puede resaltar que el 83.30% de los colaboradores conoce el manual organizacional incluyendo tanto a trabajadores de honorarios como de base, y en el mismo tenor el 88.10% conoce el reglamento interno son porcentajes muy altos de conocimiento de los instrumentos.

Por otro lado, el 66.70% de los colaboradores considera disponible el reglamento en lugares accesibles para ser consultado y el 69.10% percibe que el manual define funciones claramente, resaltando con esto que el conocimiento es alto, indicando buena difusión institucional.

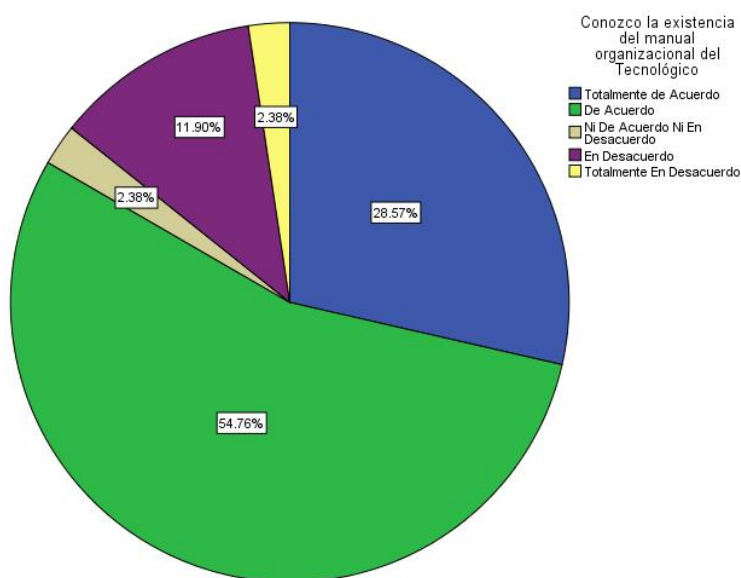


Gráfico 37 Conocimiento del manual organizacional. Elaboración propia.

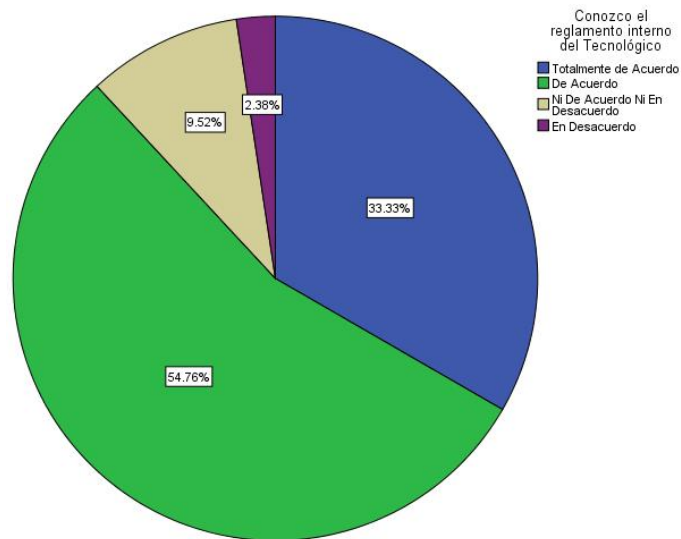


Gráfico 38 Conocimiento del reglamento. Elaboración propia.

#### 4.6.5.2 Aplicación justa y equitativa del reglamento

Esta dimensión de la variable manuales y reglamento presenta la segunda insatisfacción de la investigación con solo el 16.70% percibe aplicación justa, versus 83.30% que percibe que no se aplican o lo hacen de manera injusta con un 64.30% totalmente en desacuerdo.

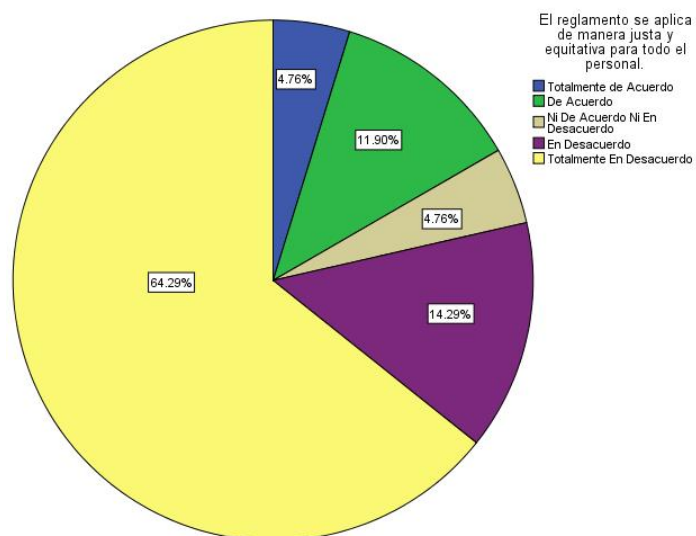


Gráfico 39 Nivel de satisfacción en la aplicación del reglamento. Elaboración propia.

Sin embargo, es importante validar que la percepción de conocimiento del reglamento sea cierta ya que la aplicación se realiza de manera uniforme solo que dentro de la opinión se hace saber esa inconsistencia entre el conocer el manual y validar la aplicación.

#### *4.6.5.3 Acceso fácil al manual*

La gráfica muestra la percepción del personal respecto a la accesibilidad del manual organizacional, documento clave para orientar las funciones, responsabilidades y procesos internos. Los resultados reflejan una tendencia predominantemente positiva, aunque con áreas de mejora importantes.

El porcentaje más alto corresponde al nivel de satisfacción que confirma que un 40.48% está de acuerdo un 23.81% está totalmente de acuerdo. Este dato indica que una parte considerable del personal reconoce que el manual organizacional está disponible y puede ser consultado cuando se requiere. En conjunto, 64.29% de los trabajadores presentan una percepción favorable respecto al acceso al manual, lo cual evidencia que la mayoría cuenta con los recursos necesarios para comprender adecuadamente su rol dentro de la institución.

En síntesis, la institución muestra avances en la accesibilidad de la documentación organizacional, los resultados reflejan la necesidad de fortalecer estrategias de comunicación interna y así garantizar la disponibilidad del manual en distintos formatos y promover su consulta entre el personal. Enfocando esta dimensión a la satisfacción laboral, se percibe que contar con información clara y accesible se puede contribuir de manera directa a la seguridad en el desempeño, la autonomía y la confianza de los colaboradores dentro de la estructura organizacional. Por ello, mejorar la difusión y accesibilidad del manual representa una oportunidad para elevar los niveles de satisfacción y eficiencia dentro del entorno laboral.



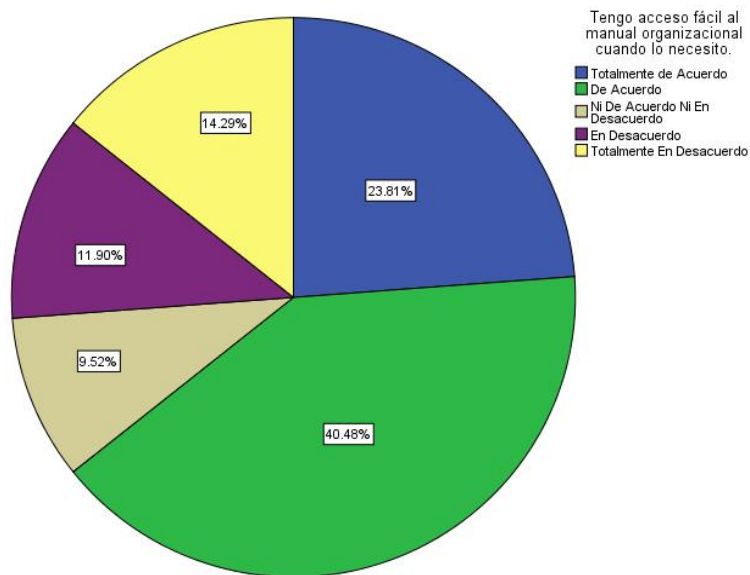


Gráfico 40 Nivel de accesos al manual organizacional. Elaboración propia.

#### 4.6.5.4 Manual define funciones

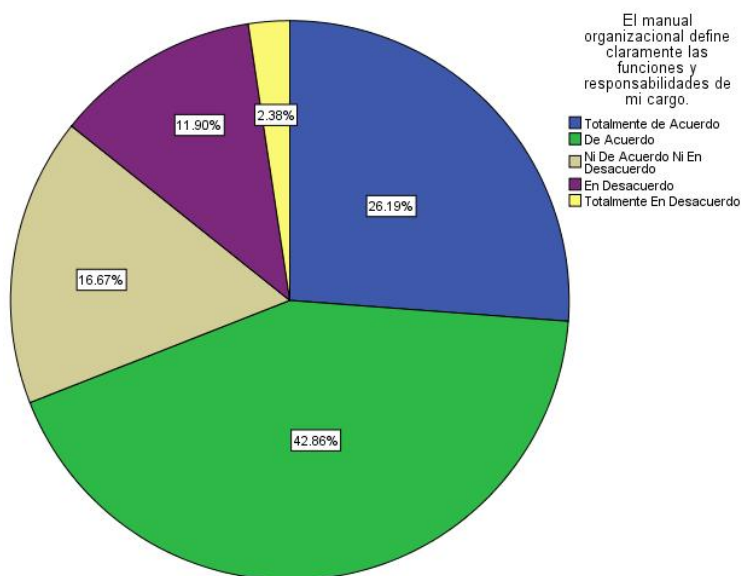


Gráfico 41 Claridad del manual organizacional. Elaboración propia.

La gráfica nos muestra que el personal tiene una percepción clara respecto al manual organizacional define sus funciones y responsabilidades dentro de la institución. En

términos generales, los resultados muestran una inclinación positiva, lo cual sugiere que el manual cumple su función normativa y orientadora.

El porcentaje más alto corresponde a quienes indicaron estar “*de acuerdo*”, con un 42.86%, lo que significa que una proporción importante del personal considera que el manual describe de manera suficiente y comprensible las funciones relacionadas a su puesto. A este grupo se suma el 26.19% que manifestó estar “*totalmente de acuerdo*”. En conjunto, 69.05% del personal expresa claridad y satisfacción respecto a la definición de sus responsabilidades dentro del documento institucional.

En términos de satisfacción laboral, estos resultados son relevantes porque la claridad en las funciones es un elemento fundamental para el desempeño eficiente, la reducción de conflictos y la percepción de justicia organizacional. Un manual bien estructurado favorece la autonomía, la seguridad laboral y la integración del personal en la dinámica institucional. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y negativas señala la necesidad de revisar y actualizar el manual organizacional, asegurar su difusión efectiva y promover espacios de retroalimentación para garantizar que refleje fielmente las responsabilidades actuales de cada puesto.

#### 4.6.5.5 *Reglamento disponible*

En conjunto, los resultados muestran que más de dos tercios del personal con el 66.66% perciben positivamente la accesibilidad del reglamento institucional, lo cual constituye un indicador favorable para la gestión administrativa y la comunicación organizacional. No obstante, la presencia del 14.29% de respuestas negativas sugiere la necesidad de mejorar los canales de difusión y asegurar que todos los trabajadores, sin excepción, tengan acceso pleno a la normativa que regula su desempeño laboral.

En el contexto de la satisfacción laboral, estos resultados permiten concluir que la disponibilidad del reglamento contribuye positivamente a la percepción de transparencia

y claridad en los procesos institucionales, oportunidades relacionadas con la comunicación interna, las cuales podrían incidir en el sentido de pertenencia.

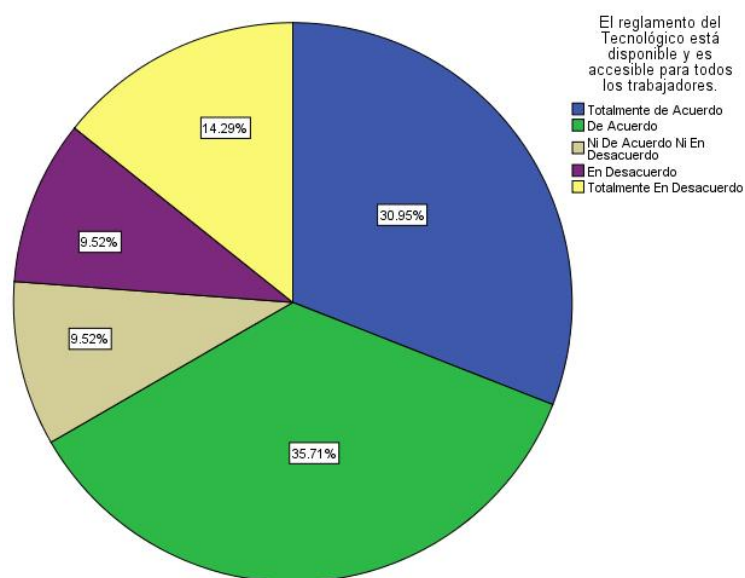


Gráfico 42 Disponibilidad del reglamento. Elaboración propia.

Mediante el análisis de esta dimensión se logra identificar que los empleados conocen el reglamento en un 88.10% y tienen acceso razonable a él en un 66.70%, pero perciben que su aplicación es inconstante en un 83.30% por lo que se motivara a una mayor difusión y alcance del reglamento y así evitar la inconsistencia.

## 4.7 Análisis de correlaciones

Se identificaron 10 correlaciones estadísticamente significativas ( $p < 0.05$ ) que revelan patrones subyacentes en la satisfacción laboral, los cuales se muestran a continuación y se explican posteriormente.

Nº	Correlación	Rho	P
1	Contrato/Antigüedad Plantel	-0.577	.000
2	Contrato/Antigüedad Departamento	-0.468	.002
3	Contrato/Tiempo suficiente	-0.402	.008

4	Sexo/Tipo de Puesto	-0.497	.001
5	Antigüedad Plantel / Recursos materiales	0.447	.003
6	Antigüedad Departamento/Reconocimiento	0.348	.024
7	Antigüedad Departamento/Respeto/Cooperación	-0.346	.025
8	Antigüedad Departamento/Trabajo en equipo	-0.376	.014
9	Antigüedad Plantel/Reglamento disponible	0.311	.045
10	Puesto Administrativo/Identificación misión/visión	-0.335	.030

*Tabla 21 Correlaciones Significativas de Spearman. Elaboración propia con SPSS*

La tabla presenta los coeficientes de correlación (Rho de Spearman) entre diversas variables sociodemográficas y componentes de la satisfacción laboral. Cada relación incluye su nivel de significancia (p), lo que permite determinar si las asociaciones observadas son estadísticamente confiables. A continuación, se presenta el análisis interpretativo por categoría.

### **Variables laborales de contrato y antigüedad**

Con un indicador de tres correlaciones negativas y significativas se observan en relación con el tipo de contrato:

- Contrato por antigüedad en el plantel (Rho =  $-0.577$ ,  $p = .000$ )

Existe una correlación negativa fuerte, lo que indica que, a mayor antigüedad en el plantel, menor es la probabilidad de que el trabajador cuente con un contrato temporal. En otras palabras, quienes tienen más años laborando suelen contar con contratos más estables, aportando este indicador una estabilidad laboral que se refleja en la satisfacción laboral.

- Contrato por antigüedad en el departamento (Rho =  $-0.468$ ,  $p = .002$ )

Se observa la misma tendencia a nivel departamental conforme aumenta el tiempo en el área, disminuye la probabilidad de tener contratos por honorarios, permitiendo lograr un desarrollo de carrera.

- Contrato por tiempo suficiente para realizar el trabajo ( $Rho = -0.402$ ,  $p = .008$ )

Esta correlación negativa moderada sugiere que los trabajadores con contratos por honorarios perciben tener menos tiempo disponible para cumplir adecuadamente sus funciones. Mostrando con esto que existe una mayor presión laboral, inseguridad en el puesto para quienes ocupan posiciones temporales. En conjunto, estas correlaciones revelan que el tipo de contrato es un factor determinante en la percepción de estabilidad laboral y capacidad operativa, elementos que son indispensables para mantener una satisfacción laboral.

### **Variables personales sexo y tipo de puesto**

- Sexo por tipo de puesto ( $Rho = -0.497$ ,  $p = .001$ )

Existe una correlación negativa moderada, lo que indica diferencias de género en la distribución de puestos dentro del instituto. Esto permite visualizarse que la mayoría de las mujeres laboran en el área administrativa y los hombres en áreas operativas, esto se interpreta como una segregación ocupacional donde unos puestos administrativos u operativos son más ocupados por un sexo que en otro.

### **Varias correlaciones significativas involucran la antigüedad**

- Antigüedad en el plantel por los recursos materiales ( $Rho = 0.447$ ,  $p = .003$ )

Muestra una correlación positiva moderada donde los trabajadores con mayor tiempo en el instituto perciben contar con mejores recursos materiales. Esto se debe principalmente a la familiaridad con la que llevan los procesos les da mayor acceso y experiencia en la gestión de recursos.

- Antigüedad en el plantel por reglamento disponible ( $Rho = 0.311$ ,  $p = .045$ )

El personal con más antigüedad tiende a tener mayor claridad del reglamento institucional, aunque es importante validar que conozcan la actualización de este y no se genere un sesgo por expectativas incumplidas, por otro la se concluye que la experiencia favorece la comprensión y uso de la normatividad.

### **Antigüedad en el departamento y factores psicosociales**

Las correlaciones con esta variable son particularmente reveladoras para el estudio de satisfacción laboral primero se mostrarán las positivas y luego las negativas:

- Antigüedad en el departamento por tecnología ( $Rho = 0.326$ ,  $p = .035$ )

Se indica que quienes llevan más tiempo en el área perciben que la tecnología disponible es adecuada o suficiente para realizar sus funciones dentro de la institución, dando respaldo a la satisfacción que sienten los colaboradores al desempeñarse.

- Antigüedad en el departamento por reconocimiento ( $Rho = 0.348$ ,  $p = .024$ )

Muestra que los trabajadores con mayor permanencia perciben que reciben un mayor reconocimiento a sus funciones lo que fortalece la satisfacción laboral dentro de la institución.

- Antigüedad en el departamento por respeto y cooperación ( $Rho = -0.346$ ,  $p = .025$ )

Esta correlación muestra un indicador que llama la atención dado que a mayor tiempo que pasan los colaboradores en el departamento es menor percepción de respeto y cooperación que se da entre compañeros, esto nos deja ver que el desgaste laboral y conflictos acumulados van impactando en el desarrollo de la satisfacción dentro del instituto.

- Antigüedad en el departamento por trabajo en equipo ( $Rho = -0.376$ ,  $p = .014$ )

Similarmente al respeto y cooperación, el trabajo en equipo se percibe con menor motivación conforme aumenta la antigüedad dentro de la institución. Esto muestra que

las dinámicas interpersonales dentro de los colaboradores se van desgastando conforme va pasando el tiempo y esto ocasiona menor integración de personal antiguo con el nuevo.

En conjunto, estas relaciones muestran que la antigüedad fortalece factores materiales la disposición y aprovechamiento de recursos materiales, tecnológicos y mayor claridad normativa, propiciando como consecuencia debilitar factores psicosociales como la cooperación y el trabajo en equipo por la constante integración y largos periodos de convivencia.

### **Puesto administrativo e identidad institucional**

- Puesto administrativo por identificación con misión y visión ( $Rho = -0.335$ ,  $p = .030$ )

Esta correlación negativa indica que el personal administrativo manifiesta tener menor nivel de conocimiento e identificación con la misión y visión institucional. Esto principalmente se debe a que su trabajo operativo o técnico suele estar menos vinculado con los procesos estratégicos de misión y visión institucional creyendo que los docentes son los únicos que impactan, lo que permite resaltarla importancia de motivar el sentido de pertenencia en cuanto a la difusión y apropiación de la misión y la visión hacia todo el personal.

## **4.8 Verificación de hipótesis**

En este apartado se muestra un análisis realizado a toda la investigación comparando los resultados obtenidos con la estructura de las hipótesis planteadas por el proyecto, para determinar si fueron aceptadas o rechazadas.

#### 4.8.1 Verificación de hipótesis general

Dentro del análisis de la investigación se analiza en primera instancia la hipótesis general del proyecto de investigación la cual menciona:

“Las condiciones laborales, el salario, la motivación, la cultura y el manual organizacionales son factores que influyen directamente con los altos niveles de satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Morelia.”

Al realizar la verificación se determina que esta hipótesis es aceptada parcialmente ya que todas las variables analizadas tienen una incidencia directa en la satisfacción laboral de los colaboradores del instituto, sin embargo, los porcentajes con los que demuestran el nivel de agrado y es lo que determina una parcialidad el alcance de la satisfacción.

Se obtienen los siguientes resultados:

- Condiciones laborales con un 76% satisfacción se ACEPTA.
- Motivación con un 71% satisfacción se ACEPTA.
- Cultura organizacional con un 76% satisfacción y un orgullo institucional de 97.60% se ACEPTA.
- Salario con un nivel del 30% satisfacción genera una influencia NEGATIVA.
- Manual organizacional con un Impacto mixto es ACEPTADA PARCIALMENTE.



#### 4.8.2 Verificación de hipótesis específicas

Al realizar un análisis individual por variable se obtienen los siguientes resultados:

- La primera hipótesis relacionada a las condiciones laborales bajo las cuales se desempeñan los colaboradores del instituto es aceptada con la evidencia de una correlacional positiva múltiple en donde se muestran condiciones con altos porcentajes con un 76% de satisfacción confirma una determinación directa.
- La segunda hipótesis específica relacionada al salario que perciben los trabajadores permiten ver una aceptación de la hipótesis con la influencia en la satisfacción laboral, pero tiene un impacto negativo ya que no cumple las expectativas de los trabajadores.
- La tercera hipótesis que se enfoca a la motivación en donde se ve también una aceptación respaldada con un 71% satisfacción aunada a una excelencia intrínseca con un 83.3%.
- La cuarta hipótesis que analiza la cultura organizacional recibe una aceptación con un porcentaje de 76% de satisfacción, con un orgullo excepcional por la institución del 97.6%.
- La quinta hipótesis relacionada con el manual organizacional y el reglamento tiene una aceptación parcialmente dado que tiene una alta influencia en la satisfacción laboral a través del ambiente positivo y de respeto entre los colaboradores, si embargo en los resultados se muestra una disociación entre el conocimiento que se menciona es muy alto y la aplicación que no es percibida.

Hipótesis	Verificación	Observaciones
<b>General</b>	Parcial	4 de 5 dimensiones confirmadas.
<b>Cond laborales</b>	Aceptada	76% satisfacción, correlación positiva.
<b>Salario</b>	Aceptada*	30% satisfacción, influencia negativa.

<b>Motivación</b>	Aceptada	71% satisfacción, excelencia intrínseca.
<b>Cultura organizacional</b>	Aceptada	76% satisfacción, orgullo institucional 97.6%
<b>Manual y reglamento</b>	Parcial	Mezcla una inconsistencia entre el conocimiento alto y una aplicación media a baja.

*Tabla 22 Resumen verificación de hipótesis. Elaboración propia.*

\* = Aceptada, pero con dirección de impacto negativa

## **CAPITULO V**

### **Discusión Teórica**

## 5.1 Discusión

Los hallazgos de la presente investigación se contextualizan dentro de la literatura sobre satisfacción laboral, tanto a nivel internacional como nacional, permitiendo visualizar que existen consistencias y contribuciones novedosas a los estudios existentes alrededor de la temática.

A continuación, se puntualizan los principales hallazgos por variable investigada, para posteriormente resaltar las implicaciones teóricas, prácticas, económicas y sociocultural de la investigación:

Los resultados sobre condiciones laborales muestran que los colaboradores del instituto tienen un 76% satisfacción promedio, con lo que se pueden confirmar los postulados de Herzberg (1959) sobre factores higiénicos que hace relevancia a que los empleados valoran altamente las instalaciones en este caso con un 88.10%, el ambiente físico con un 81% y el respeto a los horarios de trabajo así como días de descanso con un 81%, reforzando que el instituto maneja un nivel de satisfacción aceptable que coincide con la teoría marcada anteriormente.

Aunado a eso la presente investigación aporta un hallazgo adicional con la correlación positiva entre antigüedad y percepción de contar con recursos materiales disponibles para la realización de las funciones ( $\rho = 0.447$ ,  $p = .003$ ) sugiere que la experiencia organizacional facilita el acceso a recursos, y a la valoración de los mismos para la realización de las funciones de una forma más proactiva esto no se menciona en la teoría de Herzberg sin embargo es una aportación en las condiciones laborales de la Instituciones.

Referente a la situación salarial se resalta que existe una crisis salarial percibida identificada con un 30% de satisfacción, esto es consistente con estudios previos sobre instituciones educativas públicas en México ya que se ha reportado insatisfacción salarial generalizada (Andrade Rosas et al., 2024). Aunado a este resultado surge un hallazgo

favorable más relevante es la manera en que a pesar de que los trabajadores tienen una insatisfacción salarial donde el 54.80% considera que su ingreso es insuficiente para cubrir las necesidades familiares se contrasta con el orgullo que sienten por la institución donde laboran con un porcentaje de 97.60%, con un valor que llega casi al 100% de los colaboradores que se sienten motivados por el solo hecho de pertenecer al Instituto tecnológico de Morelia, con estos datos se refuerza la teoría de Herzberg al ver que in factor de higiene limitante no disminuye el valor del factor de la motivación.

Los resultados sobre la variable motivación muestran un 71% satisfacción promedio, con una disposición de trabajo interesante en un 83.30% y un valor organizacional confirman que la teoría de Maslow (1943) sobre autorrealización, pensando que a pesar de que las satisfacción de una necesidades básicas como representa el salario para un individuo no están satisfechas, se compensa con la autorrealización al formar parte de un instituto que genera orgullo y da sentido de pertenencia a sus colaboradores.

La variable cultura organizacional es uno de los hallazgos más favorables para la satisfacción laboral dentro del instituto, en la dimensión orgullo institucional con un porcentaje del 97.60% este dato confirma la teoría de Schein (1983) sobre cultura organizacional y la influencia que tienen los miembros de la organización entre sí para generar la motivación conformado como uno de los principales activos intangible. Resalta que en esta variable existe una situación en donde a pesar del gran orgullo institucional que se percibe en la cuestión de las relaciones interpersonales se abren áreas de oportunidad para fortalecer el ambiente de trabajo y con ello la satisfacción laboral ya que en la dimensión respeto y cooperación entre compañeros se generó un porcentaje del 57.10%.

En la variable manual organizacional y reglamento se llegó al hallazgo de que los colaboradores del instituto tienen un conocimiento alto que marca el 83% y el 88% respectivamente, pero comparando esto con la percepción de la aplicación injusta de

dichos instrumentos con un valor del 83.30% es importante profundizar más en la investigación para determinar si es necesario capacitar a los colaboradores en el correcto uso y aplicación del manual y el reglamento para evitar la inconformidad genera insatisfacción procedimental que impacta la satisfacción laboral. Este hallazgo se extiende a la teoría de equidad de Adams donde no solo se toma para la parte del salario que se había mencionado anteriormente si no también, hacia lo procedimental con relación a la aplicación de manuales y reglamentos, que contribuyan al conocimiento sobre justicia organizacional.

## **CAPITULO VI**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

## 6.1 Conclusiones generales

La presente investigación logro identificar los factores que inciden en la satisfacción laboral de los 42 empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios del Instituto Tecnológico de Morelia, revelando un perfil de satisfacción laboral moderado a través de un diseño de investigación no experimental, descriptivo, correlacional y transversal, con instrumento de recolección tipo cuestionario de escala Likert y análisis estadístico con el programa SPSS, en donde se obtuvieron hallazgos validados estadísticamente principalmente 10 correlaciones significativas  $p < 0.05$  que permiten concluir lo siguiente:

- La satisfacción laboral está determinada por cinco variables independientes pero interrelacionadas entre sí en donde se obtuvieron los valores por variable comenzando por las condiciones laborales con un 76% satisfacción, el salario con 30% de satisfacción, la motivación con un 71% satisfacción, la cultura organizacional con 76% de satisfacción, resaltando el orgullo institucional con un 97.60%, para concluir con el conocimiento de manual y reglamento con un 83% y 88% respectivamente.
- El Instituto Tecnológico de Morelia cuenta con muy buenos mecanismos que generan un nivel de satisfacción muy alto dentro de los colaboradores cuando se habla de la cultura organizacional, que compensa la insatisfacción salarial con para impedir el colapso de la satisfacción laboral dichos factores son el orgullo institucional en un nivel excepcional del 97.60%, con un trabajo significativo del 83.30%, con buenas condiciones laborales reconocidas con el 76%, y reconocimiento por parte de los colaboradores con valores de 69% al 78.50%.
- El análisis correlacional revelo patrones que inciden con la antigüedad como la dimensión que analiza la satisfacción en relación con los recursos materiales y tecnológicos y se determina que entre más antigüedad tienen los colaboradores en la institución le más fácil acceder a dichos recursos y se sientes más satisfechos con los elementos disponibles. En relación con los colaboradores por honorarios se visualiza que la estructura esta segregada por género y puesto.



- La investigación da como resultado una validación de las principales teorías de satisfacción y motivación en cumplimiento de los indicadores mencionados en ellas y los valores obtenidos por las encuestas aplicadas a los colaboradores, dentro de las cuales encontramos: la teoría clásica de Herzberg la cual se confirma al validar que los factores de higiene inciden plenamente en la satisfacción de los colaboradores, la teoría de la motivación de Maslow donde se visualiza que a pesar de no tener una satisfacción muy alta en una necesidad básica como es la percepción de un salario, el colaborador se siente motivado al generar una autorrealización al sentirse identificado con la institución, además de un orgullo y sentido de pertenencia y por ultimo también podemos ver la teoría de Adams que nos habla de la equidad en donde se visualiza que si no se aplica de manera justa un reglamento o manual se genera una insatisfacción dentro de la relación entre colaboradores.
- Otra conclusión importante a la que se llegó con esta investigación es que entre mayor antigüedad tiene los colaboradores dentro del instituto, les genera una complicación para integrarse al trabajo en equipo y colaboración.
- Dentro del alcance al primer objetivo que incide en las condiciones laborales se concluye que tiene un impactan positivo y significativo en la satisfacción laboral. La investigación reveló que las condiciones laborales constituyen una fortaleza institucional con un 76% de satisfacción promedio. Donde los aspectos más valorados son las instalaciones con un 88.10% de satisfacción, el ambiente físico con un nivel de satisfacción del 81% y el respeto a los horarios laborales se tiene un 81% satisfacción. el único aspecto mejorable en esta variable es la generación de capacitación en temas de seguridad ya que tiene un valor del 61.90% de satisfacción, que no es un mal parámetro considerando que los colaboradores administrativos prefieren capacitarse en aspectos técnicos a pesar de que se oferten los cursos de seguridad, sin embargo, es importante considerar la necesidad de fortalecer programas de capacitación más específicos y actualizados.
- En relación con la satisfacción laboral determinada por la influencia que tiene el salario, en los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios

dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia, se determina que si existe tal influencia, pero de manera negativa ya que los empleados no se encuentran satisfechos, conformando este indicador el área más crítica de insatisfacción con solo 30% de satisfacción promedio. Esta insatisfacción salarial representa un factor desmotivante que requiere atención urgente priorizada. Sin embargo, la investigación también reveló que la insatisfacción salarial es compensada por otros factores como es el orgullo institucional con un 97.60% y el trabajo significativo con un 83.30%, lo cual explica que la satisfacción laboral global es buena. Es importante resaltar que este factor se determina a nivel federal y no institucional, y que en otras investigaciones realizadas durante esta tesis se valida que esta inconformidad es generalizada en instituciones.

- Respecto a los efectos que tiene la motivación en la satisfacción laboral en los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia, se determinó que la motivación impacta positivamente en la satisfacción laboral con un 71% de satisfacción promedio, presentando niveles de excelencia en la motivación intrínseca. Los aspectos motivacionales más satisfactorios de este indicador se integra por un trabajo interesante y retador con un 83.30% de satisfacción, el valor organizacional del trabajo con un 83.30% satisfacción y por último un reconocimiento por superiores con el 78.50% de satisfacción.
- En conclusión el impacto de la cultura organizacional en la percepción de la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia es positiva con valores que constituyen la máxima fortaleza identificada en la investigación, con un 76% de satisfacción promedio, presentando un orgullo institucional del 97.60% satisfacción siendo esta la variable con mayor satisfacción de todo el estudio, la identificación con la misión y la visión del 88.10% satisfacción, así como valores institucionales promovidos por un 73.80% de satisfacción.

- En relación a las repercusiones que tiene el manual organizacional y el reglamento en la percepción de la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios dentro de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia, en donde se identificó que repercute directamente en la satisfacción laboral, aunque presentan una disonancia entre el conocimiento y la aplicación de estos, con los valores del 83.30% en el conocimiento del manual organizacional, un 88.10% del conocimiento del reglamento interno, el 66.70% considera disponible el reglamento y el 69.10% percibe que el manual define funciones claramente. Sin embargo, se identificó un aspecto crítico de percepción donde solo el 16.70% percibe que el reglamento se aplica de manera justa y equitativa, versus 83.30% que percibe aplicación injusta con un 64.30% en totalmente en desacuerdo. Esta disonancia entre conocimiento alto y aplicación percibida como injusta se visualiza un problema de implementación, no de documentación. Pero si es importante considerar una actualización del instrumento manual organizacional ya que tiene como última actualización diciembre de 1992, lo cual representa una brecha temporal de más de 30 años entre la documentación oficial y la realidad organizacional actual. Esta desactualización genera desalineación entre funciones documentadas y funciones reales, dificultando la evaluación del desempeño.
- En conclusión, el Instituto Tecnológico de Morelia en el departamento de recursos materiales y servicios representa niveles de satisfacción muy buenos que le permiten un desarrollo positivo en el día a días, sin embargo, tiene áreas de oportunidad en donde se pueden implementar estrategias de mejora.

La presente investigación contribuye al conocimiento científico en el campo de la satisfacción laboral y la gestión de recursos humanos mediante las siguientes aportaciones:

- La investigación documenta, muestra en el contexto de instituciones educativas públicas mexicanas, la existencia de mecanismos compensatorios que impiden situaciones críticas por cuestiones salariales frente al hallazgo de que el orgullo

institucional presenta un 97.60% como compensador a la insatisfacción salarial representada con el 30% proporcionando evidencia cuantitativa de mecanismos que generan satisfacción laboral.

- La investigación confirma que la satisfacción laboral es determinada por múltiples dimensiones independientes pero interrelacionadas, rechazando que la satisfacción se impacte solo por una variable. En este modelo de cinco dimensiones (condiciones laborales, salario, motivación, cultura organizacional, manual organizacional) demuestra que cada dimensión aporta de manera diferenciada a la satisfacción global, con pesos relativos variables que pueden compensarse entre sí.
- La investigación aporta evidencias empíricas específicas del contexto de las instituciones educativas publicas mexicanas, ya que es un sector poco estudiado en comparación con empresas privadas o instituciones educativas de otros países. Los hallazgos sobre la existencia de un orgullo institucional excepcional con nivel del 97.6% vinculado con la insatisfacción salarial critica del 30% revelan características específicas del sector público educativo mexicano que requieren mayores modelos de estudio.

La investigación utiliza una muestra poblacional completa de N=42, 100% de la población, lo cual elimina el riesgo de sesgo por muestreo y proporciona alta validez interna. Esta metodología servirá de base modelo para futuras investigaciones en departamentos o unidades organizacionales específicas.

Dentro de la investigación muestra una validación parcial de las teorías clásicas de satisfacción laboral como son Herzberg, Maslow y Adams en el contexto específico de instituciones educativas publicas mexicanas, confirmando su relevancia, pero también identificando limitaciones y necesidad de refinamientos.

Se concluye aunado a esto que es de suma importancia mantener un nivel de satisfacción laboral alto dentro de las instituciones, para evitar la presencia de riesgos psicosociales como son el Mobbing, el Burnout, el Boreout y el Karoshi ya que además afectan de manera directa. El Mobbing deteriora el clima organizacional y genera

inseguridad y desmotivación. El Burnout, asociado al agotamiento y la sobrecarga de trabajo, reduce el compromiso y la percepción de bienestar. El Boreout, derivado de la monotonía y la baja estimulación, provoca desinterés y disminuye el sentido de realización profesional. Finalmente, el Karoshi, aunque menos frecuente en el ámbito educativo, refleja condiciones de trabajo excesivas que impactan negativamente la salud y la satisfacción del personal.

En conjunto, estos factores muestran que la satisfacción laboral depende no solo de aspectos materiales, sino también del ambiente emocional, la carga de trabajo y la calidad de las relaciones laborales, por lo que resulta indispensable fortalecer las políticas de prevención psicosocial y mantener una constante en el buen clima institucional.

## 6.2 Recomendaciones

Basado en el análisis exhaustivo de resultados presentado en el Capítulo IV, la discusión teórica del Capítulo V, y las conclusiones del Capítulo VI, en este apartado se presenta propuestas de mejora fundamentadas en las teorías y las aportaciones relacionadas a la satisfacción laboral, que permitan transformar las áreas críticas identificadas mientras se preservan y refuerzan las fortalezas del departamento.

Las propuestas se plantean en función de la prioridad identificada a través del análisis de resultados:

- Áreas que requieren atención inmediata en primer lugar está el análisis de la insatisfacción salarial con el 30% de satisfacción, en segundo lugar, es revisar la aplicación del reglamento y el manual organizacional ya que se percibe conocimiento, pero no acuerdo en la aplicación.
- Áreas mejorables que impactan significativamente la satisfacción laboral colaboración y trabaja en equipo principalmente en los que tiene mayor antigüedad, y considerar estrategias de integración a los colaboradores contratados por honorarios que representan el 23.80%.
- Área de oportunidad para fortalecer la capacitación en temas de seguridad laboral para garantizar la realización de las funciones, sin niveles de estrés por la incertidumbre a las consecuencias.
- Fortalezas los indicadores excepcionales que deben preservarse como es el orgullo institucional con un 97.60%.

### **Primera propuesta: Revisión integral de la estructura salarial**

La teoría de equidad de Adams (1965) establece que la percepción de inequidad salarial genera insatisfacción significativa. Los principales hallazgos revelan que 54.80% considera que su salario no cubre necesidades básicas, 64.30% percibe injusticia en la estructura salarial interna, y solo 38.10% está satisfecho con su salario. Esta

insatisfacción salarial representa el factor más desmotivante identificado y requiere atención priorizada, es importante recalcar que el personal de honorarios representa el 23.80%, por lo tanto, el porcentaje de insatisfacción abarca tanto personal de base como honorarios.

### **Objetivo general**

Transformar la insatisfacción salarial crítica en satisfacción moderada-alta dentro de los parámetros 60-70% de satisfacción mediante una revisión integral de la estructura salarial que aborde el nivel salarial, pero principalmente la percepción de equidad y alcance de sueldos en el país.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar inequidades salariales internas mediante encuesta de satisfacción salarial.
- Mejorar la percepción de equidad salarial mediante transparencia, comunicación, así como comparativa de percepción con ingresos y prestaciones en puestos similares.

### **Actividades específicas:**

- Análisis salarial sectorial en donde se realice la comparación con instituciones educativas públicas similares del TecNM en Michoacán, considerando nivel educativo, la antigüedad, el tipo de contrato, y las responsabilidades.
- Análisis salarial interno de percepción y prestaciones, para realizar un comparativo de salarios por puesto, género, antigüedad, tipo de contrato, y desempeño, identificando discrepancias estadísticamente significativas.
- Difundir los resultados de los análisis anteriores para concientizar sobre la oportunidad laboral que se tiene y los salarios base considerados a nivel nacional.

**Análisis de viabilidad:**

- Fortalezas como fortaleza el conocer la importancia de la necesidad de subir la satisfacción en el rubro del salario.
- Debilidades el incremento de los salarios no depende directamente del Instituto debido a las restricciones presupuestales del sector público.
- Oportunidades mejora en percepción de equidad puede reforzar orgullo institucional.
- Amenazas expectativas tan altas por parte de los trabajadores que no se puedan cumplir y aumentar la insatisfacción.

**Segunda propuesta: Reformar de aplicación del Manual y el Reglamento**

La investigación revela una situación contradictoria con un 88.10% de colaboradores que conocen el reglamento, pero solo 16.70% percibe que se aplica de manera justa y equitativa. Esta disonancia entre conocimiento alto y la aplicación percibida como injusta sugiere problemas de implementación y conocimiento del documento, mas no del diseño e información del documento. La teoría de la equidad de Adams (1965) se puede llevar al ámbito procedimental ya que establece, que la injusticia al momento de considerar una aplicación que no sea equitativa genera insatisfacción significativa dentro de los colaboradores.

**Objetivo general**

Transformar la percepción de injusticia en la aplicación del reglamento del 83.30% de los colaboradores insatisfechos, en percepción de equidad y aplicación justa a través de estandarización de procesos, capacitación y transparencia.

**Objetivos específicos**

- Identificar patrones de aplicación injusta mediante auditoria histórica a 3 años.



- Establecer proceso de aplicación estandarizado con criterios objetivos.
- Implementar sistema de retroalimentación en donde se informe resolución conflictos con aplicación de reglamento y manual organizacional.
- Restaurar confianza en la aplicación equitativa del reglamento

### **Actividades específicas**

- Auditoría histórica de casos disciplinarios a través de la revisión de todos los casos presentados en los últimos 3 años, identificando patrones de aplicación inconsistente, favoritismo, o discriminación.
- Analizar las diferencias de casos de incidencias similares que recibieron sanciones diferentes, identificación de factores que explicaron las discrepancias.
- Identificación de casos problemáticos actuales y realizar una catalogación de casos que requieren revisión o corrección.
- Difusión interna de procedimiento paso a paso para aplicación del reglamento, con criterios objetivos y escalas de sanción según gravedad de falta.
- Resumir en una tabla que vincule los tipos de faltas con rango de sanciones apropiadas, evitando la aplicación de criterios personales.
- Capacitación del personal administrativo y directivo en el protocolo.
- Publicación anónima de casos disciplinarios y sanciones aplicadas, explicando criterios utilizados.
- Reportes semestrales internos sobre aplicación del reglamento, número de casos, tipos de sanciones, y cumplimiento de protocolo.

### **Análisis de viabilidad**

- Fortalezas se cuenta con instrumentos formales y conocidos por los colaboradores de la institución.

- Debilidades se percibe la falta de confianza y pueden exponer casos problemáticos, que exhiban a los compañeros ya penalizados sin guardar la discreción necesaria.
- Oportunidades donde se puede reforzar significativamente el orgullo institucional y cultura organizacional.
- Amenazas si se implementa efectivamente, puede aumentar la inconformidad de los colaboradores que incurren en incidencia, así como la posibilidad de revivir conflictos pasados.

### **Tercera propuesta: Fortalecimiento de colaboración y respeto interpersonal**

Los hallazgos revelan una paradoja interesante, mientras que el orgullo institucional es excepcional con un nivel del 97.60%, la satisfacción con relaciones interpersonales cotidianas es mejorable ya que está en el 57.10% y un respeto y cooperación del 66.70%. Se identificó una correlación negativa significativa entre antigüedad en el departamento de Recursos Materiales y Servicios y la percepción de respeto y cooperación ( $\rho = -0.346$ ,  $p=.025$ ) y trabajo en equipo ( $\rho = -0.376$ ,  $p=.014$ ), permitiendo visualizar que a mayor antigüedad, menor satisfacción con relaciones interpersonales. La teoría de relaciones interpersonales de Chris Argyris (1957) establece que la calidad de las relaciones interpersonales impacta significativamente la satisfacción laboral y la efectividad organizacional.

### **Objetivo general**

Mejorar el clima laboral interpersonal mediante fortalecimiento de colaboración y respeto, especialmente en empleados con mayor antigüedad, para prevenir deterioro de relaciones y mejorar la satisfacción laboral global.

### **Objetivos específicos**

- Identificar conflictos interpersonales y áreas de mejora mediante un diagnóstico.

- Fortalecer habilidades de comunicación y resolución de conflictos.
- Crear espacios de integración y reconocimiento entre pares

### **Actividades específicas**

- Encuesta de clima laboral a través de cuestionarios sobre relaciones interpersonales, conflictos, y comunicación.
- Análisis de redes de relaciones dentro de la organización para identificar subgrupos, puentes, y empleados aislados.
- Talleres de comunicación asertiva, escucha activa, y manejo de emociones.
- Rotación de proyectos, asignación de mentorías inversas jóvenes trabajando con colaboradores con antigüedad en tecnología, y al contrario los jóvenes en recibir experiencia.
- Actividades recreativas mensuales deportes, cultura, voluntariado, reconocimiento entre pares programa de reconocimiento de compañeros, celebraciones institucionales.
- Medición de satisfacción con relaciones interpersonales de manera anual, para reducción de conflictos reportados.

### **Análisis de viabilidad**

- Fortalezas el orgullo institucional puede mejora clima laboral, previene deterioro en empleados con más experiencia.
- Debilidades se requiere tiempo y compromiso de empleados y esto puede generar resistencia inicial
- Oportunidades se desarrollan mejorar significativas en la satisfacción laboral global.
- Amenazas si los empleados tienen conflictos interpersonales fuertes se puede generar cinismo o los conflictos profundamente arraigados causarían resistencia a la intervención.

## **Cuarta propuesta: Estabilización de contratos honorarios**

Los resultados muestran que los contratos honorarios correlacionan negativamente entre el tiempo suficiente para realizar las funciones necesarias ( $\rho = -0.402$ ,  $p = .008$ ). Esta evidencia confirma que el sistema dual de contratos (base vs honorarios) genera inequidad estructural que impacta negativamente la satisfacción laboral. La teoría de equidad de Adams (1965) establece que la percepción de inequidad en condiciones de trabajo genera insatisfacción significativa.

### **Objetivo general**

Reducir la brecha de inequidad entre contratos base y honorarios mediante un plan de desarrollo gradual y de mejora de condiciones para personal honorario, incrementando la satisfacción laboral y reduciendo rotación.

### **Objetivos específicos**

- Evaluar desempeño y antigüedad del personal honorario.
- Establecer criterios objetivos de transición a cobertura de interinatos y contratos base.
- Mejorar condiciones de personal honorario, con mayor reconocimiento a las funciones, a través de programas de estímulos conforme a la antigüedad y desempeño.

### **Actividades específicas**

- Evaluación de personal honorario y revisión de desempeño, antigüedad, responsabilidades, y contribución organizacional de cada empleado con contrato honorario.

- Clasificación de personal honorario según criterios de antigüedad mínimo de 3 años, en cuanto a desempeño satisfactorio, y necesidad organizacional
- Análisis de viabilidad presupuestal con una evaluación de recursos disponibles para transición de contratos, considerando restricciones presupuestales y compensando con estímulos no monetarios como el reconocimiento igualitario a la labor, acceso a capacitación, participación en programas de desarrollo.
- Aplicación de transiciones según plan de priorizando de personal con mayor antigüedad y mejor desempeño.
- Monitoreo continuo a través de seguimiento de satisfacción de personal honorario y realizando ajustes al plan según retroalimentación.

### **Análisis de viabilidad**

- Fortaleza el personal comprometido con la realización de sus funciones y a pesar de las diferencias con un gran sentido de orgullo por trabajar en la institución.
- Debilidades se requiere recursos presupuestales significativos para mejorar condiciones y es un proceso lento.
- Oportunidades se pueden mejorar de manera significativa la satisfacción laboral y la reducir de rotación.
- Amenazas si las expectativas no se cumplen, puede aumentar insatisfacción y las limitaciones presupuestales que son un factor no controlado pueden limitar alcance.

### **Quinta propuesta: Mejora de difusión y actualización Manual Organizacional**

A partir de la investigación se revela que, aunque el conocimiento del manual es del 83.30% y reglamento del 88.10% es alto, la satisfacción con el acceso del 66.70% y la actualización del manual organizacional son mejorables. El manual organizacional actual del Instituto tiene como última actualización diciembre de 1992, lo cual representa una brecha temporal de más de 30 años, sin embargo, este se rige bajo los estándares del Tecnológico Nacional de México lo cual mantiene una brecha más corta entre la

actualización de la documentación oficial y la realidad organizacional actual. Esta desactualización genera una confusión en los trabajadores, limitando las oportunidades de desarrollo profesional. Es importante recordar que la documentación de la organizacional debe estar actualizada y ser accesible para la efectividad organizacional.

### **Objetivo general**

Mejorar la difusión, accesibilidad, y actualización de la documentación organizacional (manual y reglamento) para facilitar comprensión de funciones, responsabilidades, y procesos, reduciendo conflictos por falta de claridad.

### **Objetivos específico**

- Cargar a la plataforma digital la documentación y dar acceso a los colaboradores para consulta.
- Actualizar manual organizacional eliminando desalineación con realidad actual y alineado al TecNM.
- Capacitar a empleados en uso efectivo de documentación.
- Conversión de documentos físicos a formato digital e indexación para búsqueda eficiente.
- Talleres de uso de documentación en sesiones presenciales y virtuales para todos los empleados sobre cómo usar la plataforma y consultar tanto el manual como el reglamento.
- Publicaciones informativas mensuales a través de comunicaciones breves mensuales destacando aspectos importantes del manual o reglamento.

### **Análisis de viabilidad**

- Fortalezas se visualiza un instrumento marco ya conocido por los colaboradores, por lo que se solidifica el interés en las actualizaciones.

- Debilidades es necesario la actualización del manual requiere tiempo y compromiso significativo, además de que resistencia al cambio es una latente.
- Oportunidades se puede mejorar significativamente la comprensión de las funciones y reducir conflictos operativos.
- Amenazas si la actualización no refleja realidad, puede generar más confusión y resistencia al cambio.

### **Sexta propuesta: capacitación específica y continua**

Se identifica que la capacitación en seguridad presenta satisfacción mejorable ya que actualmente está en el 61.9%, siendo uno de los aspectos con menor satisfacción dentro de las condiciones laborales. El desarrollo de capital humano establece que la capacitación continua y pertinente es fundamental para mantener competencias actualizadas, mejorar desempeño, y aumentar satisfacción laboral. Aunado a la teoría de expectativas de Vroom (1964) quien establece que las oportunidades de desarrollo profesional son importantes para la motivación y satisfacción laboral.

### **Objetivo general**

Fortalecer los programas de capacitación en temas de seguridad e higiene mediante diseño e implementación de programa integral que aborde necesidades específicas, mejorando el control de situaciones críticas dentro del desarrollo de las actividades cotidianas y así aumentando satisfacción laboral.

### **Objetivos específicos**

- Identificar necesidades específicas de capacitación en temas de seguridad e higiene mediante un diagnóstico.
- Diseñar un programa integral que aborde temas diversos para las múltiples áreas de desarrollo.
- Implementar capacitación presencial y virtual con certificaciones.

- Evaluar impacto de capacitación en satisfacción y en el desempeño.

### **Actividades específicas**

- Encuesta de necesidades a través de un cuestionario a todos los empleados sobre necesidades específicas de capacitación, áreas de interés, y preferencias de modalidad.
- Análisis e identificación de las brechas entre competencias actuales y requeridas por puesto, considerando cambios tecnológicos y organizacionales y sobre todo en seguridad.
- Clasificación de necesidades según prioridad, impacto, y viabilidad.
- Diseñar un programa que incluya temas de seguridad laboral, actualización normativa, procedimientos, simulacros. Desarrollo profesional habilidades técnicas y certificaciones. Tecnología actualización software, herramientas digitales y por último habilidades blandas con comunicación, trabajo en equipo, liderazgo.
- Evaluación continua de las capacitaciones, transferencia de aprendizaje al trabajo, y ajustes al programa.

### **Análisis de viabilidad**

- Fortalezas interés de los colaboradores por un crecimiento, para desarrollar cada vez mejor sus funciones.
- Debilidades se requieren recursos presupuestales, tiempo de empleados, además de la resistencia que presenten los empleados.
- Oportunidades de generar mejoras significativas de desempeño, satisfacción y principalmente reduce accidentes.
- Amenazas en caso de que las capacitaciones no sean pertinente, puede generar frustración, falta de tiempo, puede limitar participación y retraso en el desarrollo de las actividades.



## **Séptima propuesta: Plan de preservación del orgullo institucional**

El orgullo institucional del 97.60% representa el hallazgo más destacado de la investigación y constituye el activo intangible más valioso del departamento. Este orgullo actúa como mecanismo compensatorio primario que mitiga el impacto de la insatisfacción salarial, explicando por qué la satisfacción laboral global no colapsa completamente. La teoría de recursos y capacidades de Barney (1991) establece que los activos intangibles como el orgullo institucional pueden ser fuentes de ventaja competitiva sostenible. La teoría de cultura organizacional de Schein (1985) también establece que la identificación con la organización es fundamental para el compromiso y desempeño. Sin embargo, este equilibrio es potencialmente vulnerable. Si las áreas críticas de insatisfacción salario, aplicación reglamento no se abordan, el orgullo institucional podría reducirse.

### **Objetivo general**

Preservar y reforzar el orgullo institucional excepcional del 97.6% como activo estratégico mediante identificación de factores generadores, programas de refuerzo, asegurando que continúe actuando como mecanismo compensatorio y ventaja competitiva.

### **Objetivos específicos**

- Identificar factores específicos que generan orgullo institucional.
- Implementar programas de refuerzo continuo del orgullo.
- Fortalecer comunicación de visión, misión, y valores institucionales.

### **Actividades específicas**

- Focus groups con sesiones entre los colaboradores para identificar factores específicos que generan orgullo valores, historia, impacto social, reconocimiento.
- Generar una catalogación de momentos importantes de la institución que generan orgullo.

- Mapeo de valores: Identificación de valores institucionales que más resuenan con empleados.
- Eventos periódicos que celebren logros institucionales y contribuciones de empleados.
- Plataforma digital de orgullo institucional con historias, galería de logros, testimonios de empleados, y celebración de valores.

### **Análisis de viabilidad**

- Fortaleza excepcional existente de orgullo institucional, generada con un bajo costo y provocando un alto impacto.
- Debilidades el depender tanto del orgullo institucional es un factor vulnerable y susceptible para bajar, si otras áreas críticas no se abordan.
- Oportunidades puede servir como catalizador para mejoras en otras áreas, con una ventaja competitiva sostenible.
- Amenazas si áreas críticas como son el salario y el reglamento no se abordan positivamente, el orgullo puede caer y causar efectos negativos.

Las propuestas presentadas en este capítulo están fundamentadas en los hallazgos de la investigación y diseñadas para transformar las áreas críticas identificadas mientras se preservan y refuerzan las fortalezas excepcionales del departamento.

Las propuestas priorizadas como más importantes la revisión salarial, aumentos por desempeño, reforma aplicación reglamento, abordan directamente las áreas más críticas de insatisfacción y requieren atención inmediata para prevenir erosión del orgullo institucional.

Las propuestas a mediano plazo que se identifican son la colaboración entre compañeros, los contratos de honorarios, la actualización de documentación y

fortalecimiento de capacitación a fin de mejorar y contribuyen a la satisfacción laboral global.

La propuesta estratégica es la preservación del orgullo institucional es fundamental para mantener el activo intangible más valioso de la institución que actualmente sostiene la satisfacción laboral a pesar de las insatisfacciones en otras áreas.

La implementación exitosa de estas propuestas tiene el potencial de transformar significativamente la satisfacción laboral en el Departamento de Recursos Materiales y servicios, mejorando no solo el bienestar de los empleados sino también la calidad del servicio educativo proporcionado a los estudiantes, contribuyendo así al cumplimiento de la misión institucional del Instituto Tecnológico de Morelia.

## 7 Bibliografía

- OVEJERO BERNAL, A. (2006). El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 101-121.
- Anchelia Gonzales, V., Inga Arias, M., Olivares Rodríguez, P., & Escalante Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. Propósitos y representaciones. *Revista de Psicología Educativa*.
- Andrade Rosas, L. A., Gaytán Alcalá, F., & Bautista León, A. (2024). ENTRE LOS DILEMAS ECONÓMICOS Y LA CONFIANZA CIUDADANA: SALARIOS E INFLACIÓN EN MÉXICO. *Revista de Economía Institucional*, 52-83.
- Anello Koch, S., D'Orazio, A., & Barreat Montero, Y. (2019). Incidencia del sentido del humor y la personalidad sobre el síndrome de desgaste profesional (Burnout) en docentes. *Educere*, 439-447.
- Arrieta Salas , C., & Navarro Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 67-90.
- BAENA PAZ, G. (2014). *Metodología de la investigación*. MÉXICO DF: GRUPO EDITORIAL PATRIA .
- Baltazar Gómez, D. Y., Rosas González, E., Ibarra Gutiérrez, M., & Pirez Lindoro, M. Á. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *Sanus*.
- Barba, C. (2021). *El régimen de bienestar mexicano: Inercias, transformaciones y desafíos*. México: CEPAL.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. . *Journal of Management*, 99-120.
- Boada, J., & Tous , J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología*, 151-156.
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). El nexo entre satisfacción laboral y productividad: un estudio con datos de encuestas y registros pareados. *ILR Review* , 244-262.
- BORDA PÉREZ, M. (2013). *El proceso de investigación: visión general de su desarrollo*. Colombia : Barranquilla .

- Butts, M., Casper, W., & Yang, T. (2013). ¿Qué importancia tienen las políticas de apoyo a la vida familiar y laboral? Una investigación metaanalítica de sus efectos en los resultados de los empleados. *Journal of Applied Psychology*, 1-25.
- Cabrera Noriega, L. E. (2014). Síndrome de Boreout: Diseño, confiabilidad y validación preliminar de un instrumento para su medición. *Revista de la Universidad Industrial de Santander Salud*, 259-265.
- Casitillo, j., & Prieto , C. (1990). *Condiciones de trabajo, un enfoque renovador de la sociología del trabajo*. Madrid : Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Castañeda, J. (2002). *Metodología de la investigación*. Chile: MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2018). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- CRUZ DEL CASTILLO, C., & OLIVARES OROZCO,, S. (2014). *Metodología de la investigación*. MEXICI DF.: Grupo Editorial Patria.
- De Gortari, E. (1979). *El metodo de las ciencias* . México: Editorial Grijalbo S.A. de C.V.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: a meta-analysis f. Stabilities. . *Journal of Organizational Behavior*, 483-504.
- Galicia, T. A., & Hernández, A. A. (2000). *Elaboración de un instrumento para medir la satisfacción laboral*. México: Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM.
- Gamero Burón, C. (2017). *Estadística I: elementos de estadística descriptiva y de teoría de la probabilidad*:. España: Málaga, Spain: Servicio de Publicaciones y Divulgación Científica de la Universidad de Málaga.
- García-González, B., & Villavicencio Ayub, E. (2018). Síndrome de Boreout en trabajadores baby boomers, x y millennials de la Ciudad de México. *Psicología Iberoamericana*, 88-95.
- Gozalez Gomez, M. (2016). Crecimiento socioeconómico, estabilidad macroeco-nómica y política económica bajo los gobiernos panistas de Vicente Fox y Felipe Calderón. *El Cotidiano*,, 53-62.
- Graell Ureña, A., & Aguilar de Graell, M. (2025). Tendencias Administrativas: Efectos en la Administración Empresarial y su Normativa Jurídica. *Estudios y perspectiva, revista científica académica*, 3516 - 3533.
- Hantula, D. A. (2015). Satisfacción laboral: la herramienta de gestión y la responsabilidad del liderazgo. *Journal of Organizational Behavior Management*,, 81-94.

- Hegney , D., Plank , A., & Parker, V. (2006). Valores extrínsecos e intrínsecos del trabajo: su impacto en la satisfacción laboral en enfermería. *J Nurs Manag*, 271-281.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México : McGRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Estados Unidos de America : Transaction Publishers.
- Judge , T. A., & Kammeyer Mueller , J. D. (2012). Actitudes laborales. *Revista anual de psicología*, 341-367.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 1-55.
- Martínez Alcántara, S., & Hernández Sánchez, A. (2005). Necesidad de estudios y legislación sobre factores psicosociales en el trabajo. . *Revista Cubana de Salud Pública*, 338-345.
- Martinez Buelvas , L., Oviedo Trespalacios, O., & Luna Amaya, C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral . *Salud Uniorte*, 542-560.
- Martínez Mejía, E. (2018). Contrato psicológico en empleados mexicanos: Creencias de obligaciones relacionales y transaccionales. *Acta de investigación psicológica*, 59-69.
- Pitombo Leite, N., & Galvão de Albuquerque, L. (2014). Compromiso organizacional y satisfacción laboral: ¿cuáles son las relaciones potenciales? *Revista de la Administración Brasileña*, 476-495.
- Quevedo Ricardi, F. (2011). Medidas de tendencia central y dispersión. *Medwave*, 6.
- Quevedo Ricardi, F. (2011). Medidas de tendencia central y dispersión. *Medwave*.
- Ramírez Roja, A. L., & Benítez Guadarrama, J. P. (2012). Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Acta universitaria* , 33-42.
- Ramírez Roja, A. L., & Benítez Guadarrama, J. P. (2012). Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. . *Acta Universitaria*, 33-42.
- Robbins, S., & Juddge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

- Ruiz Martínez, M. J. (2025). Diseño y estructuración de políticas laborales para disminuir la informalidad y el consumo de estupefacientes en la población joven. *Revista internacional de salarios dignos* .
- Ruiz Otero , E., López Barra, S., García Leal, C., & Gago García, M. (2013). *Gestión de recursos humanos*. España: McGraw-Hill.
- Ruiz Otero, López Barra, García Leal, & Gago García. (2013). *RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Serrano Abreu, Y. D. (2022). *Comportamiento organizacional*. República Dominicana: Universidad Abierta para Adultos.
- Valencia Ocampo, L. M. (2020). Importancia del reglamento interno de trabajo y su aplicabilidad. *Universidad Libre de Colombia* .
- Velazquez Flores, R. (2019). Los factores internos y externos en la política exterior mexicana (2012-2018). *Foro Internacional*, 237-238.
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. (2019). Cultura Organizacional. *Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American*, 263-289.

# María Guadalupe Rodríguez Chávez

## Materiales y Servicios, de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia Identifi...

 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:540863018

Fecha de entrega

15 dic 2025, 10:37 a.m. GMT-6

Fecha de descarga

15 dic 2025, 10:40 a.m. GMT-6

Nombre del archivo

Materiales y Servicios, de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de M....pdf

Tamaño del archivo

2.6 MB

167 páginas

34.151 palabras




208.529 caracteres



# 38% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Fuentes principales

- 38%  Fuentes de Internet
- 12%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alerta de integridad para revisión



#### Texto oculto

3526 caracteres sospechosos en N.º de páginas

El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

# Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



A quien corresponda,

Por este medio, quien abajo firma, bajo protesta de decir verdad, declara lo siguiente:

- Que presenta para revisión de originalidad el manuscrito cuyos detalles se especifican abajo.
- Que todas las fuentes consultadas para la elaboración del manuscrito están debidamente identificadas dentro del cuerpo del texto, e incluidas en la lista de referencias.
- Que, en caso de haber usado un sistema de inteligencia artificial, en cualquier etapa del desarrollo de su trabajo, lo ha especificado en la tabla que se encuentra en este documento.
- Que conoce la normativa de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en particular los Incisos IX y XII del artículo 85, y los artículos 88 y 101 del Estatuto Universitario de la UMSNH, además del transitorio tercero del Reglamento General para los Estudios de Posgrado de la UMSNH.

Datos del manuscrito que se presenta a revisión		
Programa educativo	Maestría en Administración	
Título del trabajo	Identificación de factores que inciden en la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Recursos Materiales y Servicios, de las áreas operativas y administrativas en el Instituto Tecnológico de Morelia	
	Nombre	Correo electrónico
Autor/es	María Guadalupe Rodríguez Chávez	0500427D@umich.mx
Director	Erik Alfaro Calderón	erik.alfaro@umich.mx
Codirector		
Coordinador del programa	Mauricio Aurelio Chagolla Farias	mauricio.chagolla@umich.mx

Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Asistencia en la redacción	No	

# Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Traducción al español	No	
Traducción a otra lengua	No	
Revisión y corrección de estilo	No	
Análisis de datos	No	SPSS PROGRAMA ESTADÍSTICO
Búsqueda y organización de información	No	
Formateo de las referencias bibliográficas	No	
Generación de contenido multimedia	Si	SPSS PROGRAMA ESTADÍSTICO
Otro		

Datos del solicitante	
Nombre y firma	María Guadalupe Rodríguez Chávez
Lugar y fecha	Morelia, Michoacán a 12 de diciembre del 2025.