

## RESUMEN

Entre los estudios de la psicología laboral, las organizaciones, centrándose en el desarrollo de las actividades de los empleados, se interesan en conocer su conducta laboral con la finalidad de ser más eficientes para cumplir con sus objetivos y mantenerse en competencia. Por lo tanto, se pretende analizar la satisfacción-insatisfacción laboral mediante la evaluación del ambiente laboral, la percepción econó-

mica y la motivación, abordando el enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transeccional, con recolección de datos por medio de un instrumento de medición aplicado a 2125 participantes. Se aplicaron diversas técnicas estadísticas, se logra el ajuste del modelo y se comprueba que las variables relacionadas a la satisfacción laboral no son significativas.

---

## Introducción

Estudios realizados en la satisfacción del empleado se centran principalmente en las motivaciones y actitudes que impulsan a un empleado a cumplir con sus objetivos personales o profesionales. Rahman (2014), menciona que el éxito de una organización depende de su mano de obra calificada y experimentada, por lo que a las organizaciones les interesa saber de qué manera pueden ayudar a sus empleados a sentirse satisfechos en su trabajo para alcanzar las metas organizacionales al cumplir satisfactoriamente con las actividades laborales.

La psicología laboral consiste en estudiar la conducta laboral de los empleados al enfocarse en el desarrollo de sus actividades laborales (Cantú-Mata y Torres-Castillo, 2020).

Este término es la manifestación del comportamiento de acuerdo a la percepción de su entorno. Al estudiar la conducta del empleado, ésta se puede manifestar de una u otra manera: positiva o negativa. En el sentido conductual negativo, el empleado se siente insatisfecho, en cambio, en el sentido conductual positivo, el empleado se siente satisfecho. Schultz (1991) menciona que la satisfacción laboral es una disposición psicológica en la que interviene la actitud para realizar sus actividades laborales. Por otro lado, Salgado *et al.* (1996) mencionan que la insatisfacción laboral es una respuesta emocional negativa hacia las responsabilidades laborales lo que trae como consecuencia un empleado negligente, agresivo, con abandono de su lugar de trabajo y sin compromiso por cumplir con sus actividades

laborales (Mansilla-Izquierdo *et al.*, 2010).

Taylor (1911) afirmaba que lo más importante para lograr la satisfacción del empleado es la remuneración económica, sin embargo, Herzberg (1959) en su teoría de la motivación e higiene consideraba a la superación personal como lo más importante para determinar la satisfacción o insatisfacción laboral. En la motivación se tomó en cuenta aquellas características que una persona puede alcanzar de acuerdo a su capacidad de cumplir con sus objetivos, mientras que la higiene representa aquellos indicadores que están definidos por su entorno. De acuerdo a Madero-Gómez (2019), el entorno está compuesto por lugar de trabajo, políticas empresariales, supervisión, relaciones interpersonales, seguridad en el trabajo, remuneración y ambiente laboral,

estos factores se presentan cuando existe insatisfacción laboral. De acuerdo a Salgado *et al.* (1996), el salario es la fuente principal de insatisfacción laboral, para Lambert *et al.* (2001) de existir un mal ambiente laboral causaría insatisfacción, por el contrario, un buen ambiente laboral aumentaría la satisfacción, mientras que Kumar (2016) menciona que los factores que causan insatisfacción son: sueldos bajos, bajas compensaciones, malas condiciones de trabajo, falta de promociones, mala oferta de beneficios y falta de seguridad laboral.

Locke (1969) menciona que la satisfacción e insatisfacción laboral son una función de la relación percibida entre lo que se quiere y lo que se obtiene del trabajo. Ante esto, se identifica el ambiente laboral de una organización que se

---

## PALABRAS CLAVE / Ambiente Laboral / Insatisfacción Laboral / Motivación / Percepción Económica /

Recibido: 11/07/2023. Modificado: 06/12/2023. Aceptado: 07/12/2023.

**Fernando Torres-Castillo.** PhD, con Especialidad en Administración de Tecnología de la Información, MFA y M.Sc. Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). México. Profesor, UANL, México. e-mail: fernando.torrescest@uanl.edu.mx.

**Myrna Elizabeth Cantú-Mata.** Candidata a Doctora en Psicología con orientación en Psicología Laboral y Organizacional, UANL, México. Profesora, UANL, México. e-mail: myrna.cantumt@uanl.edu.mx.

**José Segoviano-Hernández.** Doctor en Filosofía con orientación en

Administración, UANL, México. Profesor, UANL, México. e-mail: jose\_segoviano01@hotmail.com.

**José Luis Cantú-Mata** (Autor para correspondencia). Doctor en Filosofía con orientación en Administración, UANL. Profesor, UANL, México. México.

Dirección: Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Av. Pedro de Alba s/n, Cd. Universitaria C.P. 66451. Apartado Postal 076 Suc. "F". San Nicolás de los Garza, N. L. México. e-mail: jlcmata@gmail.com.

## JOB DISSATISFACTION IN A NON-PROFIT ORGANIZATION

Fernando Torres-Castillo, Myrna Elizabeth Cantú-Mata, José Segoviano-Hernández and José Luis Cantú-Mata

### SUMMARY

*Among the occupational psychology studies, organizations focusing on the development of employee activities, are interested in knowing their work behavior in order to be more efficient to meet their objectives and stay competitive. Therefore, it is intended to analyze job satisfaction – dissatisfaction through the work environment, economic perception and motivation,*

*addressing the quantitative approach with a non-experimental, transactional design, with data collection through a measurement instrument applied to 2125 participants. Various statistical techniques were applied, the adjustment of the model was achieved and it was verified that the variables related to job satisfaction are not significant.*

## INSATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

Fernando Torres-Castillo, Myrna Elizabeth Cantú-Mata, José Segoviano-Hernández e José Luis Cantú-Mata

### RESUMO

*Entre os estudos de psicologia do trabalho, as organizações, com foco no desenvolvimento das atividades dos funcionários, estão interessadas em conhecer seu comportamento no trabalho com o objetivo de serem mais eficientes para atingir seus objetivos e permanecerem competitivas. Portanto, o objetivo é analisar a satisfação e a insatisfação no trabalho por meio da avaliação do ambiente de trabalho, da*

*percepção econômica e da motivação, usando uma abordagem quantitativa com um desenho não experimental e transversal, com coleta de dados por meio de um instrumento de medição aplicado a 2125 participantes. Foram aplicadas várias técnicas estatísticas, o modelo foi ajustado e constatou-se que as variáveis relacionadas à satisfação no trabalho não eram significativas.*

refiere al resultado del comportamiento entre empleados y funciones laborales. De acuerdo a Rada (2004), el ambiente laboral se define como la interpretación o percepción que tiene un empleado hacia sus actividades laborales en una organización y representa un patrón de características en relación a la calidad del entorno de un empleado lo que influye directamente en sus actitudes, y que, a su vez, tiene relación con la insatisfacción laboral (Carazas, 2006). Los administradores deben analizar y diagnosticar el ambiente laboral de la organización para evaluar la fuente de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, debido a que produce una baja en la eficiencia organizacional (Carazas, 2006), en consecuencia, la interacción entre los empleados y los respectivos grupos de trabajo se adaptan a la estructura y procesos organizacionales para crear un

ambiente en el que se cumplen con los objetivos tanto de la organización como personal. Entre las molestias identificadas destaca la imposición de las jerarquías superiores hacia las inferiores, es decir, el puesto de trabajo influye en la percepción del ambiente laboral y está conformado por los siguientes indicadores: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, remuneración, rendimiento, motivación, estatus social, entre otros (Helleriegel *et al.*, 1999). Por otra parte, entre los factores adicionales que determinan la insatisfacción laboral se consideran salario, ambiente y organización (Carazas, 2006).

Por lo tanto, partiendo de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el grado de insatisfacción de los empleados en el trabajo?, se pretende tomar decisiones para convertir la insatisfacción en satisfacción en el trabajo. Para responder a esta interrogante, se plantea como objetivo: Desarrollar un modelo para

medir la satisfacción - insatisfacción laboral en una organización sin fines de lucro.

### Método

El estudio se lleva a cabo en una organización pública de servicios sin fines de lucro, con la finalidad de conocer cuáles son las causas por las que, en principio, los empleados no cumplen a tiempo con las metas propuestas de la empresa. El presente estudio de tipo exploratorio abordó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transeccional, con recolección de datos por medio de un instrumento de medición con preguntas relacionadas a la satisfacción del empleado en el trabajo. El instrumento de medida se distribuyó directamente a cada empleado y una vez completado, se entregó al departamento de recursos humanos para la respectiva captura de información. El instrumento de medida se adaptó de acuerdo a la teoría consultada

del instrumento elaborado por Schmidt (2004). Además se basó en el reglamento y los procesos operativos y administrativos de la empresa; está codificado bajo una escala con puntuaciones de 1 a 5 siendo: 1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4= de acuerdo y 5= totalmente de acuerdo.

El estudio se aplicó en el estado de Nuevo León, México con una muestra de 2125 participantes cuya proporción de género corresponde a 72,61% hombres y 27,39% mujeres. En relación a la edad de los empleados, el 19,01% es menor de 25 años, 39,44% con edades comprendidas entre los 26 a 35 años; 27,01% entre los 36 a 45 años; 13,51% entre 46 a 55 años y el 1,04% mayores a 55 años de edad. Respecto a la antigüedad laboral, la muestra exhibe 32,61% menos de 5 años, 46,45 % entre 6 y 20 años y 20,94 % con más de 20 años de antigüedad (Tabla I).

TABLA I  
INSTRUMENTO DE MEDIDA

Variables	Código	Indicadores (preguntas del cuestionario)
Ambiente laboral ( $X_1$ )	v5	Me siento orgulloso por una imagen positiva hacia mi persona.
	v6	La limpieza de los sanitarios es la adecuada.
	v7	Me siento satisfecho con las relaciones que llevo con mis compañeros del centro de trabajo.
Percepción económica ( $X_2$ )	v13	La remuneración que obtengo es la adecuada de acuerdo a las funciones que realizo.
	v16	Los beneficios que la empresa proporciona son los adecuados (fondos de ahorro, vacaciones, etc.).
	v17	La calidad en la integración de la nómina y pago de mis salarios y prestaciones es adecuada.
Motivación ( $X_3$ )	v2	Cuento con la capacitación suficiente y adecuada para desempeñar mis actividades laborales.
	v18	Cumplo a tiempo con mis actividades laborales para alcanzar los objetivos de la organización.
	v19	Tengo a mi alcance oportunidades de ascenso y desarrollo profesional y personal en la empresa.
Satisfacción laboral (Y)	v20	El otorgamiento de incentivos de desempeño individual, se realiza con imparcialidad y transparencia.
	v11	La equidad entre salario y actividades laborales es el adecuado.
	v14	Me siento satisfecho con el horario laboral que desempeño en la organización.
	v15	Me siento satisfecho con la estabilidad laboral que tengo en mi trabajo.

### Hipótesis

La propuesta inicial del estudio estaba integrada por 20 preguntas formando grupos de variables, sin embargo, al realizar el ajuste del modelo por análisis factorial confirmatorio, se redujo a un total de 13 preguntas distribuidas en 3 variables independientes y 1 variable dependiente como se muestra en el modelo gráfico (Figura 1).

Con la finalidad de interpretar la relación del modelo gráfico, se proponen las siguientes hipótesis:  $H_1$ : Ambiente de trabajo ( $X_1$ ) tiene relación significativa con la Satisfacción laboral (Y);  $H_2$ : Percepción económica ( $X_2$ ) tiene relación significativa con la Satisfacción laboral (Y) y  $H_3$ : Motivación ( $X_3$ ) tiene relación significativa con la Satisfacción laboral (Y).

### Análisis de Resultados

Para validar el modelo estructural, se utilizaron los siguientes criterios:

**Confiabilidad.** Se refiere a la correlación interna o confiabilidad de un conjunto de

indicadores observables para medir una variable que no es observable o medida directamente utilizando Alpha de Cronbach. De acuerdo a Hair *et al.* (2011), el resultado para una investigación de tipo exploratorio tiene como límite inferior aceptable 0,6. Los resultados indican que son aceptables para cada una de las

variables de estudio. Por lo tanto, se cumple con el criterio de confiabilidad.

**Validez de contenido.** Permite evaluar cada variable latente y comprobar su respectivo agrupamiento. El análisis se realiza en dos partes, la primera parte se realiza con la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO), esta prueba indica que los factores analizados son candidatos a ser agrupados y formar una variable (Kaiser, 1974). La segunda parte se realiza para definir si el análisis es apropiado utilizando la prueba de esfericidad de Bartlett. Esta prueba indica que la prueba es significativa o no mediante el  $p$ -valor (Sig.) del análisis realizado comparando este resultado con el valor de significancia del nivel de confianza, que en este caso se utiliza al 95% que corresponde a 0,05. El resultado obtenido en KMO es superior a 0,600 en cada variable e indica que la primera parte es aceptable y, la segunda parte con la prueba de esfericidad de Bartlett es significativa.

**Varianza extraída media (Average Variance Extracted, AVE, por sus siglas en inglés).** Se refiere a la cantidad promedio de variación que una variable latente es explicada por las variables observables en relación a su teoría (Farrell, 2010). Valores superiores a 0,5 son aceptables (Hair *et al.*, 2011). De acuerdo a los resultados obtenidos los valores son superiores a 0,5 por lo tanto, se cumple con el criterio de validez convergente (Farrell, 2010; Hair *et al.*, 2011), la cual consiste en evaluar si un conjunto de indicadores mide realmente un constructo determinado y no se está midiendo un concepto distinto (Fornell y Larcker, 1981).

**Análisis de multicolinealidad.** Se muestran los valores correspondientes a cada una de las variables latentes en su respectivo análisis con la variable dependiente, el factor de inflación de la varianza (FIV) muestra valores por debajo de 4 en consecuencia no hay presencia de colinealidad entre las variables latentes (Tabla II).

**Validez discriminante.** Es la comprobación de un constructo que mide un concepto distinto de otros constructos. Utilizando el método Fornell-Larcker, que consiste en obtener la raíz cuadrada del AVE y comparar el valor por

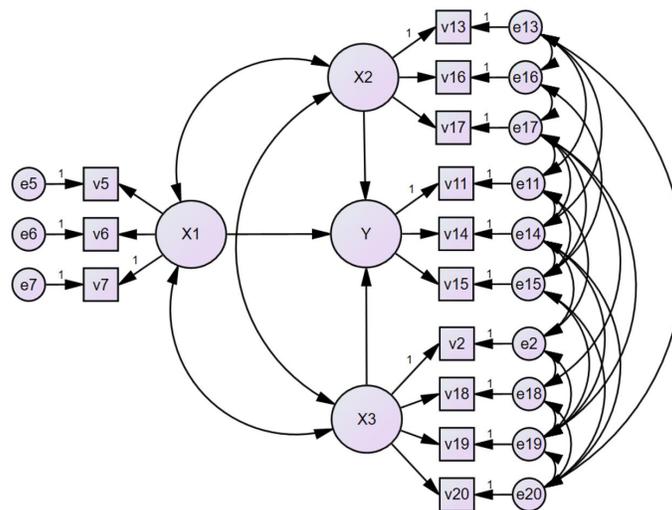


Figura 1. Modelo gráfico. Fuente: Elaboración propia con AMOS.

TABLA II  
CRITERIOS DE CALIDAD

	AVE	Alpha de Cronbach	KMO - Sig.	FIV	Elementos
X <sub>1</sub>	0,696	0,781	0,695 – 0,000	2,246	3
X <sub>2</sub>	0,651	0,730	0,656 – 0,000	2,592	3
X <sub>3</sub>	0,728	0,872	0,758 – 0,000	2,947	4
Y	0,651	0,733	0,681– 0,000	-	3

constructo con el valor de las correlaciones entre cada variable. Al realizar dicha comparación, se comprueba que la raíz cuadrada del AVE es superior. Por tanto, se cumple con la validez discriminante (Tabla III).

En el ajuste del modelo se utilizó el método máxima verosimilitud obteniendo un  $\chi^2$  que no es significativa al 95%, lo que implica que no hay diferencias entre la matriz de datos y la matriz estimada; el resto de los índices: Índice de ajuste  $\chi^2/GL$  (CMIN/GL), Índice de la raíz cuadrada media del error de aproximación (RMSEA), Raíz cuadrada media del error estandarizada (SRMR), Índice de bondad de ajuste (GFI), Índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI), Índice de ajuste normalizado (NFI) e Índice de ajuste comparativo (CFI), cumplen con el ajuste del

modelo (Levy y Varela, 2006) (Tabla IV).

*Covarianza.* El análisis es realizado para determinar, en sentido positivo o negativo, la

relación entre dos variables. Como se puede observar, existe relación en cada par de variables en sentido positivo (Tabla V).

TABLA V  
COVARIANZAS

	Estimado	CR	VE
X <sub>1</sub> <--> X <sub>2</sub>	0,103	19,543	
X <sub>1</sub> <--> X <sub>3</sub>	0,084	21,139	1,96
X <sub>2</sub> <--> X <sub>3</sub>	0,073	18,416	

TABLA VI  
COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

	Relación causal	CR	VE	Hipótesis
H <sub>1</sub> : X <sub>1</sub> -> Y	1,426	0,300		H <sub>1</sub> : Rechazada
H <sub>2</sub> : X <sub>2</sub> -> Y	16,042	0,303	1,96	H <sub>2</sub> : Rechazada
H <sub>3</sub> : X <sub>3</sub> -> Y	- 20,887	- 0,288		H <sub>3</sub> : Rechazada

TABLA III  
VALIDEZ DISCRIMINANTE

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Y
X <sub>1</sub>	0,834			
X <sub>2</sub>	0,673	0,807		
X <sub>3</sub>	0,734	0,773	0,853	
Y	0,547	0,652	0,592	0,807

### Comprobación de la Hipótesis

En esta prueba se identifican cuáles son los constructos significativos mediante la comparación de la ratio crítica (CR) con el valor estandarizado (VE) del nivel de confianza

del 95% que corresponde a 1,96. Como se puede observar en la Tabla VI, ninguna variable es significativa.

### Conclusiones

Al cumplir con el objetivo de investigación: Desarrollar un modelo para medir la satisfacción - insatisfacción laboral en una organización sin fines de lucro, se contesta la pregunta de investigación: ¿Cuál es el grado de satisfacción de los empleados en el trabajo?, mediante las hipótesis planteadas. Las 3 variables relacionadas a la Satisfacción laboral (Y), no han sido significativas, esto indica que en la organización donde se realizó el estudio, de acuerdo a su percepción, los empleados no se sienten satisfechos en relación a: el ambiente laboral (X<sub>1</sub>), se tomó en cuenta indicadores de imagen, limpieza y relación interpersonal. Estos indicadores reflejan que las personas alrededor se sienten en conflicto unas con

otras. Los indicadores están orientados en como los empleados consideran que los demás los perciben de acuerdo a su trato y comportamiento, por lo tanto, se recomienda profundizar sobre el ambiente laboral integrando indicadores relacionados a como un empleado

TABLA IV  
ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE

Índice	$\chi^2$	p	CMIN/GL	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
Resultado	80.509	0.000	2.3	0.025	0.013	0.994	0.985	0.995	0.997
Criterio	-	-	> 1 < 3	< 0.05	< 0.05	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.95

trata a los demás y cómo se comporta en el lugar de trabajo; percepción económica ( $X_2$ ), se tomó en cuenta indicadores de remuneración económica, beneficios y prestaciones otorgadas. De acuerdo a estos indicadores se percibe que los empleados no se sienten satisfechos debido a que las actividades laborales realizadas no se recibe económicamente lo suficiente, por lo tanto, se recomienda integrar, además de los indicadores mencionados, indicadores orientados a estímulos y premios económicos, además de indicadores de gastos personales y realizar un análisis con la satisfacción para observar su comportamiento; por último, motivación ( $X_3$ ), se tomó en cuenta indicadores de capacitación, cumplimiento a tiempo de funciones, oportunidades de crecimiento e incentivos. Los empleados no se sienten motivados debido a que consideran que la organización toma decisiones que les afecta en su desempeño y crecimiento profesional. Los empleados quieren crecer en la organización y desean ser tomados en cuenta, por lo tanto, se recomienda integrar un programa de apoyo y crecimiento para obtener oportunidades que

cumplan con los objetivos personales y profesionales de los empleados.

La inclusión de las recomendaciones propuestas (integración de nuevas variables) permitirá identificar cuáles son las áreas de oportunidad en la empresa y tomar decisiones con la finalidad de mejorar la eficiencia de los empleados y cumplir con las metas de la organización sin recurrir a destituir de las funciones laborales a los empleados.

#### REFERENCIAS

Carazas SEG (2006) La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayoc* 13: 116-122.

Cantú-Mata JL, Torres-Castillo F (2020) Motivación y satisfacción laboral en una organización de servicios sin fines de lucro. *Interciencia* 45: 549-555.

Farrell AM (2010) Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu. *Journal of Business Research* 63: 324-327.

Fornell C, Larcker DF (1981) Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research* 18: 382-388.

Hair J, Ringle C, Sarstedt M (2011) PLS-SEM: Indeed a Silver

Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19: 139-151.

Hellriegel D, Slocum J, Woodman R (1999) *Comportamiento Organizacional*. 8va. Edición. International Thomson Editores. México. 635 pp.

Herzberg F, Mausner B, Snyderman B (1959) *The Motivation to Work*. 2nd. Ed. John Wiley & Sons, Inc. Nueva York, EE.UU. 157 pp.

Kaiser HF (1974) An index of factorial simplicity. *Psychometrika* 39: 31-36.

Kumar SS (2016) Job satisfaction-An overview. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences (IJRESS)* 6: 200-206.

Lambert EG, Hogan NL, Barton SM (2001) The Impact of Job Satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of the workers. *The Social Science Journal* 38: 233-250.

Levy J, Varela J (2006) *Modelización con Estructuras de Covarianza en Ciencias Sociales*. Netbiblo. La Coruña, España. 517 pp.

Locke EA (1969) What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance* 4: 309-336.

Madero Gómez SM (2019) Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la

satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria* 29: 1-18.

Mansilla-Izquierdo F, García-Micó JC, Gamero-Merino C, Congosto-Gonzalo A (2010) Influencia de la insatisfacción laboral en las demandas de cambio de puesto de trabajo por motivos de salud. *Medicina y Seguridad del Trabajo* 56: 147-157.

Rada CAG (2004) Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología* (11): 97-113.

Rahman MH (2014). Training and Job Satisfaction for Organizational Effectiveness: A Case Study from the Banking Sector. *Central European Business Review* 3: 27.

Salgado JF, Remeseiro Rioboo C, Iglesias M (1996) Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema* 8: 329-335.

Schmidt SW (2004) *The Job Training and Job Satisfaction Survey: Technical Manual*. East Carolina University. Carolina del Norte, EE.UU.

Schultz DP (1991) *Psicología Industrial*. 3ª ed. McGraw-Hill. México. 457 pp.

Taylor F (1911) *The principles of Scientific Management*. Harper & Row. Nueva York, EE.UU. 154 pp.