



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO**  
**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO**  
**ADMINISTRATIVAS**



**“EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y SEGUIMIENTO DE OBRAS DE LA UJAT”**

**TRABAJO RECEPCIONAL BAJO LA MODALIDAD DE:**

**TESIS**

**Para obtener el grado de**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta**

**ING. JESÚS RAMÓN HERRERA PRIEGO**

**Director de Tesis**

**DRA. CANDELARIA GUZMÁN FERNÁNDEZ**

**VILLAHERMOSA, TABASCO; NOVIEMBRE DE 2016.**



UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



**DACEA**

DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Oficio No. JEP/405/16.

Noviembre 7 de 2016.

**Autorización de Impresión**

Trabajo Recepcional.

**ING. JESÚS RAMÓN HERRERA PRIEGO  
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T E**

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del Reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión se hicieron a su trabajo recepcional titulado:

**"EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y  
SEGUIMIENTO DE OBRAS DE LA UJAT"**

Está usted autorizado para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos formales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

**ATENTAMENTE**

**M.F. LENIN MARTÍNEZ PÉREZ  
DIRECTOR**

Universidad Juárez  
Autónoma de Tabasco



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
DIRECCIÓN

## CARTA AUTORIZACIÓN

El que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada **“Evaluación de la Satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT”**, de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 14 días del mes de Noviembre del año 2016.

**AUTORIZO**

**Ing. Jesús Ramón Herrera Priego**



## AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por haberme dado la inspiración y fe, por creer en mí mismo para alcanzar la meta a concluir satisfactoriamente mi trabajo.

A mis Padres

María de Los Ángeles (†) sé que te sentirás orgullosa, porque siempre me alentaste con tus nobles consejos de que con perseverancia y amor se logran alcanzar buenos resultados.

Stalin Antonio por tus incontables bendiciones que me han dado fuerzas y seguridad para continuar con los retos.

A mis hermanos

María Isabel y Luis Fernando por compartir sus experiencias y cariño.

A mi esposa

Margarita mi paradigma e inspiración, por darme su apoyo incondicionalmente de llevar a cabo esta aventura y ser paciente para con mis actitudes.

A mis hijos

Jesús y Emiliano por sacrificarles ese tiempo de calidad que merecen pero con este ejemplo influirán en ellos para su formación y bienestar.

## AGRADECIMIENTOS

A la UJAT

Por darnos una calidad de estudios, formando académicos con posgrado de excelencia en el campo de la investigación y enseñanza.

A los profesores

Que con dedicación han logrado influenciar en cada uno de nosotros una mejor manera de elevar las expectativas y objetivos que desde un inicio cada uno tenía plasmado de alcanzarlos. No ha sido fácil hay que reconocer de antemano, nos han llevado al límite de nuestras capacidades, lo que se ha manifestado en hechos nuestros esfuerzos y verse culminados en una etapa de éxito; aún nos queda otro momento de reto en llegar a la meta que deseamos pero, gracias a ustedes hemos concluido un capítulo profesional y académicamente.

El contar con ustedes y habernos transmitidos sus conocimientos en experiencias y darnos orientación para enmendar el rumbo cuando nos encontrábamos desorientados, lograr cambiar nuestras actitudes, que sin su sensatez y sensibilidad no hubiésemos entendido la causa y el efecto.

Muchas gracias profesores.

A mi Director de tesis

La disponibilidad, experiencia académica, sensibilidad en la complementación para el seguimiento de la metodología y los objetivos del trabajo de investigación.

Muchas gracias Dra. Candy.

## INDICE

### Introducción

### CAPÍTULO 1

#### Planteamiento de la Investigación

1.1.	Planteamiento del problema. ....	1
1.1.1.	Enunciar el problema. ....	1
1.1.2.	Formular el problema. ....	1
1.2.	Justificación. ....	2
1.3.	Objetivos. ....	3
1.3.1.	Objetivo General. ....	3
1.3.2.	Objetivos Específicos. ....	3

### CAPITULO 2

#### La Administración Pública, conceptos y normatividad aplicable.

2.1.	Definición. ....	5
2.2.	Legislación. ....	6
2.2.1.	Federal. ....	6
2.2.2.	Estatal. ....	12

2.3.	Acuerdos del Comité Intersecretarial Consultivo de la Obra Pública (CICOP).....	16
2.4.	Normatividad.....	17
2.4.1.	Técnica.....	17
2.4.2.	Jurídica.....	18

### **CAPÍTULO 3**

#### **La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**

3.1.	Historia.....	19
3.2.	Estructura organizacional.....	24
3.3.	Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras (DPSO).....	26
3.3.1.	Estructura.....	26
3.3.2.	Objetivos.....	27
3.3.3.	Departamento de Licitaciones y Costos.....	29
3.3.3.1.	<i>Objetivos</i> .....	29
3.3.3.2.	<i>Funciones</i> .....	29
3.3.4.	Departamento de Seguimiento de Obras.....	30
3.3.4.1.	<i>Objetivos</i> .....	31
3.3.4.2.	<i>Funciones</i> .....	31
3.3.5.	Departamento de Proyectos.....	32

3.3.5.1. <i>Objetivos.</i> .....	32
3.3.5.2. <i>Funciones.</i> .....	32
3.3.6. Entorno laboral. ....	33
3.3.7. Análisis FODA. ....	36
3.3.8. El trabajo en equipo. ....	38
3.3.9. Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad para la eficiencia y mejora continua. ....	39
3.3.10. Importancia de liderazgo para la satisfacción laboral. ....	40

## **CAPÍTULO 4**

### **La satisfacción laboral y su relación con el logro de los objetivos de la administración pública**

4.1. Definiciones. ....	43
4.1.1. La satisfacción laboral y su relación con el logro de los objetivos de la administración pública. ....	44
4.1.2. Teorías y modelo en que se sustenta la satisfacción laboral. ....	47
4.1.3. La satisfacción laboral vista desde cuatro enfoques distintos. ....	50
4.1.4. Instrumento para medición de satisfacción laboral. ....	51
4.2. El modelo de higiene-motivación de Herzberg. ....	52
4.3. La pirámide de Maslow. ....	55

4.4.	Medidas de eficacia organizacional. ....	58
------	--	----

## **CAPÍTULO 5**

### **Marco Metodológico**

5.1.	Tipo de investigación. ....	61
5.2.	Método de investigación. ....	61
5.3.	Enfoque de la investigación. ....	61
5.4.	Diseño de la investigación. ....	61
5.5.	Población y muestra. ....	61
5.6.	Técnicas. ....	62
5.7.	Instrumentos. ....	62
5.8.	Proceso. ....	63

## **CAPÍTULO 6**

### **Análisis y discusión de los resultados**

6.1.	Análisis y resultados empleando el software IBM SPSS Statistics 22. ....	64
6.2.	Resumen Total por dimensionamiento. ....	77
6.3.	Conclusiones y recomendaciones. ....	79

### **Índice Tablas**

Tabla 1.	Análisis FODA de la DPSO. ....	36
----------	--------------------------------	----

Tabla 2. Definiciones de término satisfacción laboral. ....	43
Tabla 3. Comparativo teorías y modelos que dan sustento a los estudios de la satisfacción laboral. ....	48
Tabla 4. Escala que mide el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ). ....	51
Tabla 5. Los principales indicadores de la eficacia organizacional. ....	58
Tabla 6. Población y muestra. ....	62
Tabla 7. Resumen de procesamiento de casos. ....	64
Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad. ....	65
Tabla 9. Estadísticos. ....	65
Tabla 10. Antigüedad (Agrupado). ....	66
Tabla 11. Experiencia (Agrupado). ....	67
Tabla 12. Edad (Agrupado). ....	68
Tabla 12a. Estadísticos de Nivel de Satisfacción. ....	69
Tabla 12b. Estadísticos de Nivel de Satisfacción. ....	70
Tabla 13. Independencia. ....	71
Tabla 14. Compañeros de Trabajo. ....	72
Tabla 15. Autoridad. ....	72
Tabla 16. Responsabilidad. ....	73
Tabla 17. Supervisión – Relaciones Humanas. ....	74

Tabla 18. Condiciones de Trabajo. ....	74
Tabla 19. Políticas y Prácticas. ....	75
Tabla 20. Técnicas de Supervisión. ....	76
Tabla 21. Utilización de habilidades. ....	76
Tabla 22. Nivel de Actividad. ....	77
Tabla 23. Resumen Total por Dimensionamiento. ....	78
Tabla 24. Especificaciones. ....	86

### Índice Figuras

Figura 1. Estructura orgánica vigente de la UJAT. ....	25
Figura 2. Estructura Organizacional de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras. ....	26
Figura 3. Principios que determinan la CVT. ....	35
Figura 4. Proceso de trabajo en equipo en la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras. ....	38
Figura 5. Elementos clave de la definición de liderazgo. ....	40
Figura 6. El proceso de recepción de mensajes. ....	42
Figura 7. Cuatro enfoques para el estudio de la satisfacción laboral. ....	50
Figura 8. Características clave del concepto de motivación de Herzberg. ....	54
Figura 9. Relación entre producción y satisfacción según la teoría de los recursos humanos. ....	55
Figura 10. Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow. ....	56

Figura 11. Indicadores de eficacia organizacional. . . . .60

**Índice Gráficos**

Gráfico 1. Antigüedad (Agrupado). . . . .66

Gráfico 2. Experiencia (Agrupado). . . . .67

Gráfico 3. Edad (Agrupado). . . . .68

Gráfico 4. Nivel de Satisfacción. . . . .70

**Referencias. . . . .82**

**APÉNDICE A (Cuestionario de Satisfacción de Minnesota). . . . .86**

**APÉNDICE B (Cuestionario de Satisfacción de Minnesota). . . . .91**

## Introducción

Desde hace 10 años la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco ha tenido un crecimiento notable en el campo de la investigación y enseñanza, siendo la única que tiene presencia con sus doce campus de enseñanza superior distribuidos en los municipios del estado de Tabasco, localizados en las cuatro regiones en la que se divide el estado; sus Divisiones Académicas están ubicadas en la Chontalpa, en la del Centro, en la Sierra y en la región de los Ríos denotan una inclusión educativa a nivel superior y sus indicadores demuestran un incremento en la matrícula estudiantil y académica originando una demanda de espacios dignos y mejoramiento de infraestructuras físicas.

La matrícula de la Máxima Casa de Estudios en 2011 ascendía a un total de 43 mil 743 estudiantes; compuesta por 27 mil 152 alumnos de Licenciatura y Técnico Superior Universitario (TSU), 1 mil 17 de Posgrado y 15 mil 578 alumnos en los Centros de Extensión Universitaria, distribuidos en 12 Divisiones Académicas; para el cierre rectoral de 2015 se logró la inclusión social al 85% de los aspirantes a ingresar a esta Casa de Estudios. Con ello, la matrícula atendida, durante el ciclo 2014-2015, ascendió a 55 mil 733 alumno, de los cuales 30 mil 186 se inscribieron en los niveles TSU, Licenciatura y Posgrado; y 25 mil 547 en los Centros de Extensión.

La oferta educativa ha respondido en los últimos años a las condiciones específicas de nuestra entidad y su entorno. La cobertura con calidad se demostró en el crecimiento del 33% en el número de Programas Educativo (PE) de Licenciatura acreditados por organismos incorporados al COPAES, siendo del 2011 con 24 PE acreditados y 36 de Nivel de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES); para el 2015 se logró 36 PE, así como el reconocimiento de 38 en el Nivel 1 de los CIEES. Durante los 4 años, se diseñaron 40 planes de estudio, con lo cual la oferta educativa quedó integrada por un PE de TSU, un Curso Complementario, 59 Licenciaturas, 14 Especialidades Médicas, 30 Maestrías y 10 Doctorados. De ellos, 7 PE de Pregrado y 2 de Posgrado se imparten en la modalidad a distancia. Al término de este

periodo rectoral, se logró pasar de 3 a 33 posgrados inscritos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT, lo que representa un 61.1% de la oferta educativa de este nivel.

La cobertura de Educación Superior en Tabasco alcanzó durante el ciclo escolar 2010-2011 el 31 por ciento con un total de 65 mil 818 estudiantes, de los cuales la Universidad atendió al 43 por ciento. Con ello la entidad alcanzó la meta establecida por el Programa Sectorial de Educación para este periodo. Es trascendente mencionar que en febrero de 2008 la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco se integró al Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), organismo que reúne a las 20 mejores Universidades de México cuyo objetivo es el de contribuir a la construcción de la calidad de los Programas Educativos del nivel superior que se ofrecen en el país.

La Universidad compite con otras instituciones públicas a nivel superior en las participaciones de Fondos de Aportaciones e Inversiones destinadas al mejoramiento de infraestructuras físicas que la Secretaría de Educación designa según a las evaluaciones que la misma Secretaría realiza por las acreditaciones de las licenciaturas que se imparten.

Es interés de la Universidad la aplicación y administración de los recursos aportados por la Federación y del gobierno estatal, en el ejercicio de los mismos de manera responsable y transparente. Para ello, se determinó la necesidad de contar con un área encargada que llevara el control, vigilancia y ejecución en apego a la normatividad de la Ley de obras públicas. Es así que es presentada y aprobada ante H. Consejo Universitario la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras en junio del 2006, encargada para realizar contratación y licitación, de evaluar rehabilitaciones y mantenimientos a edificios, talleres, laboratorios y oficinas administrativas.

Asimismo, en coordinación y vinculación con las áreas administrativas de Finanzas, Planeación, Contraloría y Secretaría Administrativa, esta Dirección supedita sus objetivos a la aplicación de controles y procesos administrativos establecidos por las referidas áreas, así como al cumplimiento de las normas establecidas en la Ley de obras públicas. Para ello cuenta con un departamento de seguimiento de obra como recurso humano el cual trabaja en apego a la Ley de Obras Públicas y

Servicios Relacionados con las Mismas (Federal y Estatal) en los procesos administrativos de revisión, verificación y ejecución de los trabajos convenidos para un mejor control y vigilancia de los recursos públicos licitados, para el mejoramiento y calidad en las infraestructuras físicas de esta Universidad.

El presente trabajo busca abordar la administración pública, conceptos y normatividad aplicable, así como las Leyes Federal y Estatal comprendidas dentro del marco legal como funcionario público derivado de las funciones y recursos empleados para el seguimiento de obra pública en esta Universidad y en cumplimiento a la Normatividad Técnica y Jurídica que emanen de las Leyes de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.

Cabe señalar que las funciones que desempeña el personal de esta Dirección establecen compromiso y responsabilidades en la ejecución de sus actividades, el desarrollo de estas actividades conllevan a aplicación de políticas institucionales y el desempeño de las funciones del ejercicio alcance objetivos de eficiencia y satisfacción laboral, siendo estos evaluables y medibles según el grado de satisfacción del personal conforme a labores de manera independiente o en trabajos de equipo, el empleo y utilización de habilidades por experiencia conlleva a mejora continua de las técnicas y el nivel de actividad eficiente el único propósito que la Dirección demanda al delegar autoridad y responsabilidad en el personal adscrito a ella, así pues las condiciones de trabajo y el entorno sean viables para que la supervisión y las relaciones humanas entre el jefe y el personal tengan un estrecho vínculo de eficiencia y satisfacción laboral.

---

## CAPÍTULO 1

### Planteamiento de la Investigación

#### 1.1. Planteamiento del problema

La Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras (DPSO) demanda la realización de numerosos y variados objetivos, así como de aplicar controles en procesos administrativos establecidos por la misma Universidad, que a su vez coadyuven en el cumplimiento de la normatividad de la Ley de Obras Públicas; realizando estas actividades con poco personal, lo que les demanda una elevada eficiencia y compromiso en la realización de sus funciones y que se considera puede impactar significativamente en su grado de satisfacción laboral.

##### 1.1.1. Enunciar el problema.

El planteamiento y planeación de los procedimientos administrativos que la UJAT emplea coadyuvan para realizarse en los términos de la normatividad de la Ley de Obras Públicas, por lo que se requiere contar con altos niveles de eficiencia y compromiso de su personal que permite llevar a buen término dichos objetivos. El alto grado de exigencia de estos podría estar impactando positiva o negativamente en la satisfacción laboral de su personal.

##### 1.1.2. Formular el problema.

1. ¿Es viable la realización de los objetivos planteados por la DPSO en cuanto a la distribución de las actividades, y la independencia en las gestiones individuales de su personal?
2. ¿El personal de la DPSO de la UJAT es el adecuado para cumplir con las expectativas de desempeño, responsabilidad y trabajo en equipo en alcanzar objetivos de evaluación aceptable en el seguimiento de obra pública?
3. ¿El implementar Sistemas de Gestión de Calidad como políticas y prácticas en los procesos administrativos en la UJAT coadyuvan a la eficiencia de las técnicas de

supervisión, la utilización de habilidades y nivel de actividad como mejora de resultados de la DPSO?

4. ¿Determinar si el efecto de liderazgo y autoridad es positivo o negativo en relación a la eficiencia de las operaciones de la DPSO?
5. ¿Es adecuado las condiciones de trabajo del personal de la DPSO en mantener la eficiencia mediante las condiciones de trabajo y el monitoreo de la supervisión de las relaciones humanas?
6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra el personal de la DPSO en cuanto a las condiciones de trabajo y liderazgo en la misma?

## 1.2. Justificación

El estudio y conocimientos de formación administrativa son fundamentales para el ejercicio profesional ya que involucran perfiles y patrones de interpretación en la toma de decisiones que conlleven a la ejecución y seguimiento de la obra pública. Las actividades y atribuciones relevantes del personal en el seguimiento de obra de la DPSO son fundamentadas en la normatividad de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (Federal y Estatal) incluyendo su Reglamento de construcción en vigor y en base a la experiencia profesional del mismo personal. La planeación de los procesos normativos que permitan aplicar procedimientos al área de seguimiento de obra se deben realizar mediante inspecciones que evalúen su medición de la productividad, el rendimiento y control de pago, ya que al ser monitoreados se logra identificar las actitudes que permitan alcanzar el control y estándares en el ejercicio de la obra pública. Las herramientas tecnológicas y las actualizaciones que emplea el personal de la DPSO, crean certidumbre y logros significativos que hacen ser competitivos ante las dependencias gubernamentales y no gubernamentales. Es por ello que se emplean criterios normativos de evaluación permitiendo la vinculación entre las áreas administrativas de la UJAT, para el control de pago a proveedores por

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

conceptos de estimaciones; logrando así el control para su revisión, verificación y asignación de documentos de orden de pago.

### **1.3. Objetivos**

Determinar si los procedimientos administrativos establecidos por las áreas vinculadas en el control y manejo de los recursos públicos licitados para la construcción y mantenimiento de infraestructuras físicas educativas en la UJAT, son adecuados para el buen manejo de los recursos de manera responsable y en las condiciones adecuadas para que los trabajadores que las lleven a cabo las realicen en condiciones óptimas de satisfacción laboral.

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Descripción de la evaluación de indicadores de la satisfacción laboral en el personal de la DPSO de la UJAT.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Medir el grado de satisfacción laboral del personal en cuanto a la aplicación de políticas institucionales.
- Medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la DPSO en relación a la Independencia para el desarrollo de sus funciones.
- Medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la DPSO en relación a los Compañeros de Trabajo para el desarrollo de sus funciones.
- Medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la DPSO en relación a la Autoridad para el desarrollo de sus funciones.
- Medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la DPSO en relación a la Responsabilidad para el desarrollo de sus funciones.
- Medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la DPSO en relación a la Supervisión – Relaciones Humanas para el desarrollo de sus funciones.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

- Medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la DPSO en relación a las Condiciones de Trabajo para el desarrollo de sus funciones.
- Medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la DPSO en relación a las Políticas y Prácticas para el desarrollo de sus funciones.
- Medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la DPSO en relación a las Técnicas de Supervisión para el desarrollo de sus funciones.
- Medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la DPSO en relación a la Utilización de habilidades para el desarrollo de sus funciones.
- Medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la DPSO en relación al Nivel de Actividad para el desarrollo de sus funciones.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## CAPITULO 2

### **La Administración Pública, conceptos y normatividad aplicable.**

En este capítulo abordaremos el tema de la administración pública desde su definición, ordenamientos legales aplicables y normatividad de la misma enfocándolo específicamente en materia de Obra Pública.

#### **2.1. Definición**

El destacado autor venezolano Brewer-Carías (1980:35) señala que la Administración Pública “sin duda, la Administración es quizás lo más característico de las sociedades modernas y por eso se afirma que más que la Revolución industrial, lo que caracteriza a las sociedades contemporáneas es esa revolución administrativa.”

El Doctor Amaro (1993:4), declara que la Administración Pública “constituye el principal instrumento para concretar la acción del Estado, lo que hace a muchos decir que es el factor estratégico de desarrollo. Si bien el colectivo depende principalmente de la gestión del Estado, su Administración Pública tiene que responder a un esquema que propicie los cambios políticos, económicos, sociales y culturales.”

Para Muñoz (1980:26), define Administración Pública como “la fase del gobierno que consta de la ordenación corporativa de personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta, para la realización de los fines del sistema político.”

En consecuencia, la Administración Pública es aquella función que el Estado establece sus actividades de manera concreta, continua, práctica y espontánea, y que tienen por objeto satisfacer en forma directa e inmediata las necesidades colectivas de una sociedad que demanda servicios y beneficios dentro del orden jurídico establecido por los poderes del Estado. El desarrollo y éxito en países desarrollados en comparativa a los subdesarrollados estriba de gran manera en que la administración y su situación económica han sabido establecer planes estratégicos que con fines de

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

atender las necesidades de la sociedad, han logrado saber emplear los recursos (los tenemos de sobra), lo que no hemos sabido es aplicar económicamente esos recursos y medios a los fines de nuestras sociedades.

## **2.2. Legislación**

Resulta de suma importancia conocer la legislación aplicable a la obra pública, siempre en busca del cumplimiento de la ley para lograr un mejor desempeño.

### **2.2.1. Federal.**

La legislación federal por lo general es aquella que alcanza a todo el territorio nacional sus leyes que comúnmente son creadas por el Congreso de la Unión de cada país, conformado por la Cámara de Diputados y la Cámara de Senadores. Por lo general, la mayoría de las leyes federales son reglamentarias de la Constitución Política de cada país.

### **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

En el ámbito de la Administración Pública las dependencias que por su naturaleza o funciones ejercen recursos públicos asignados para ejecutar Obra Pública, deben de observar en todo momento las disposiciones previstas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Ultimas Reformas DOF 27-12-2013:125) en específico el Artículo 134 constitucional que a la letra Dice:

“**Artículo 134.-** Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

*Párrafo reformado DOF 07-05-2008*

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior. Lo anterior, sin menoscabo de lo dispuesto en los artículos 74, fracción VI y 79.

*Párrafo reformado DOF 07-05-2008*

Las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra que realicen, se adjudicarán o llevarán a cabo a través de licitaciones públicas mediante convocatoria pública para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

Cuando las licitaciones a que hace referencia el párrafo anterior no sean idóneas para asegurar dichas condiciones, las leyes establecerán las bases, procedimientos, reglas, requisitos y demás elementos para acreditar la economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones para el Estado.

El manejo de recursos económicos federales por parte de los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se sujetará a las bases de este artículo y a las leyes reglamentarias. La evaluación sobre el ejercicio de dichos recursos se realizará por las instancias técnicas de las entidades federativas a que se refiere el párrafo segundo de este artículo.

*Párrafo reformado DOF 07-05-2008*

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

Los servidores públicos serán responsables del cumplimiento de estas bases en los términos del Título Cuarto de esta Constitución.

Los servidores públicos de la Federación, los Estados y los municipios, así como del Distrito Federal y sus delegaciones, tienen en todo tiempo la obligación de aplicar con imparcialidad los recursos públicos que están bajo su responsabilidad, sin influir en la equidad de la competencia entre los partidos políticos.

*Párrafo adicionado DOF 13-11-2007*

La propaganda, bajo cualquier modalidad de comunicación social, que difundan como tales, los poderes públicos, los órganos autónomos, las dependencias y entidades de la administración pública y cualquier otro ente de los tres órdenes de gobierno, deberá tener carácter institucional y fines informativos, educativos o de orientación social. En ningún caso esta propaganda incluirá nombres, imágenes, voces o símbolos que impliquen promoción personalizada de cualquier servidor público.

*Párrafo adicionado DOF 13-11-2007*

Las leyes, en sus respectivos ámbitos de aplicación, garantizarán el estricto cumplimiento de lo previsto en los dos párrafos anteriores, incluyendo el régimen de sanciones a que haya lugar.”

*Párrafo adicionado DOF 13-11-2007*

*Artículo reformado DOF 28-12-1982*

### **Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas**

Atendiendo a lo dispuesto por la constitución en el párrafo cuarto del artículo 134 (2013:124), que a la letra dice: “Cuando las licitaciones a que hace referencia el párrafo anterior no sean idóneas para asegurar dichas condiciones, las leyes establecerán las bases, procedimientos,

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

reglas, requisitos y demás elementos para acreditar la economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones para el Estado.” La Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (L.O.P.S.R.M.), es el dispositivo jurídico que reglamenta la aplicación del artículo 134 Constitucional en materia de contrataciones de Obras Públicas, así como de los Servicios Relacionados con las Mismas, que realice la Administración Pública Federal así como, las entidades federativas, los municipios y los entes públicos de unas y otros, con cargo total o parcial a recursos federales, conforme a los convenios que celebren con el Ejecutivo Federal.

El Artículo tercero y cuarto de la L.O.P.S.R.M. (2012: 3 y 4), definen el término de Obra Pública así como, el de Servicios Relacionados con las Mismas, respectivamente:

“**Artículo 3.-** Para los efectos de esta Ley, se consideran obras públicas los trabajos que tengan por objeto construir, instalar, ampliar, adecuar, remodelar, restaurar, conservar, mantener, modificar y demoler bienes inmuebles. Además de los conceptos comprendidos de la Fracción I a la IX de este Artículo.

“**Artículo 4.-** Para los efectos de esta Ley, se considerarán como servicios relacionados con las obras públicas, los trabajos que tengan por objeto concebir, diseñar y calcular los elementos que integran un proyecto de obra pública; las investigaciones, estudios, asesorías y consultorías que se vinculen con las acciones que regula esta Ley; la dirección o supervisión de la ejecución de las obras y los estudios que tengan por objeto rehabilitar, corregir o incrementar la eficiencia de las instalaciones. Además de los conceptos comprendidos de la Fracción I a la X de este Artículo.”

La Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (2012: 1, 12, 28, 43, 44, 46 y 48), para su aplicación u observancia se encuentra dividida en siete Títulos; “el **Título Primero** corresponde a las **Disposiciones Generales** considerando definiciones, sujetos obligados a observar la Ley, así como la parte de la Planeación, Programación y Presupuestación de las Obras Públicas.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

El **Título Segundo De los Procedimientos de Contratación**, en que se determinan los procedimientos que las Dependencias o Entidades podrán adoptar para llevar a cabo las contrataciones siendo estos por Licitación Pública, Invitación a cuando menos tres personas o por Adjudicación Directa; de igual forma se prevén los casos o supuestos para las excepciones a la Licitación Pública. El **Título Tercero De los Contratos**, en el que se dictan los requisitos que deben de cubrir los contratos, las garantías de cumplimiento y de anticipos; de la ejecución de los trabajos, designación de residentes para la realización de las tareas de supervisión, vigilancia, control y revisión de los trabajos; aprobación de estimaciones, ajustes de costos, convenios modificatorios a los contratos; suspensiones y rescisiones de contratos; conclusiones, recepciones, finiquitos y garantías de vicios ocultos. El **Título Cuarto** corresponde al establecimiento de las disposiciones para realizar obras por **Administración Directa**. El **Título Quinto de la Información y Verificación**, en el que se establecen los términos en que debe de remitirse la información de los actos y contratos a las instancias de control y vigilancia. **Título Sexto de las Infracciones y Sanciones** a los licitantes y contratistas que infrinjan las disposiciones de esta Ley. Por último el **Título Séptimo** referente a las **Soluciones de las Controversias**, en el que se establecen las instancias para tales fines así como los procedimientos de inconformidad de conciliación y arbitraje.”

### **Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas**

Por reglamento entendemos de acuerdo a su definición como el “Conjunto de normas jurídicas de importancia inferior a la ley, que la desarrollan o regulan su aplicación.”

Chiavenato (2006:147), describe reglamento de manera que “son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas. Especifican cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones.”

En tal sentido y con la finalidad de dar un oportuno y estricto cumplimiento a la Ley de Obras

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, el Reglamento (2010: 1, 11, 80 y 83) de dicha Ley, establece de manera ordenada las disposiciones o preceptos que las Dependencias o Entidades deberán de observar para hacer una correcta interpretación y aplicación de la L.O.P.S.R.M.

“Este ordenamiento de carácter Administrativo, está dividido en seis Títulos; en los que se abordan de manera más amplia y detallada las disposiciones de cada uno de los Artículos de la Ley. En el **Título Primero Disposiciones Generales**, se consideran definiciones y disposiciones previstas en la Ley así como, la determinación de las áreas responsables de la contratación y ejecución de los trabajos de Obra Pública.

**Título Segundo De las Obras y Servicios por Contrato**, Se determinan los aspectos a considerar en los procedimientos de licitación pública y de invitación a cuando menos tres personas previendo cada una de las etapas (convocatoria o invitaciones, bases, visitas al sitio de los trabajos, juntas de aclaraciones, presentación y evaluación de proposiciones, adjudicación y fallo; así como también lo referente a desechamiento de proposiciones, cancelación, nulidad total y licitaciones desiertas; de igual forma lo referente a las formalidades para las excepciones a las licitaciones públicas y sujeción a los montos establecidos por el Presupuesto de Egresos de la Federación.

En lo referente a la contratación, el contenido de los contratos, su formalización, las garantías de cumplimiento, anticipo y vicios ocultos, sus modificaciones a través de convenios según el caso (monto, plazo o monto y plazo); en lo correspondiente a la ejecución se prevén los responsables de los trabajos, se determinan las funciones de los residentes de obras, de los superintendentes, del uso y forma de la bitácora, de las formas, soportes y tiempos para el pago de los trabajos, así como, de la conclusión, recepción y finiquito de los trabajos.

Existe un apartado en el que se especifican los procedimientos para los ajustes de costos y para el análisis, cálculo e integración de los precios unitarios; por otra parte se especifica lo referente a

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

contratos a precio alzado, mixtos y de Servicios Relacionados.

El **Título Tercero De las Obras por Administración**, se abordan los requisitos, formalidades y comprobación de los acuerdos emitidos por las Dependencias o Entidades ejecutoras que opten por esta modalidad de ejecución de Obra Pública.

El **Título Cuarto De la Información y Verificación**. El **Título Quinto De las Infracciones y Sanciones**; en este punto se hace referencia a todo lo relacionado con procedimientos y formas en que se deberán de presentar los documentales de los hechos o supuestos ante las Instancias de Control correspondiente para que estas se pronuncien al respecto.

Por último en el **Título Sexto De la Solución de Controversias.**”

### **2.2.2. Estatal.**

Los Congresos locales ubicados en cada entidad federativa, son los encargados de llevar a cabo la legislación estatal para crear, reformar y/o derogar leyes estatales como lo son en materia de los códigos civiles o penales para el bienestar de los ciudadanos y que sólo rigen dentro del estado que los promulga.

### **Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco**

En el ámbito de la Administración Pública Estatal las dependencias que por su naturaleza o funciones ejercen recursos públicos asignados para ejecutar Obra Pública, deben de observar en todo momento las disposiciones previstas en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco (2007: 39 y 40), en específico el Artículo 76 del párrafo 13 al 17 que a la letra dicen:

“Los recursos económicos de que dispongan el Gobierno del Estado, de los Municipios, así como de sus respectivas Administraciones Públicas Paraestatales se administrarán con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

Las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestaciones de servicios de cualquier naturaleza y contratación de obras que realicen se adjudicarán o llevarán a cabo a través de licitaciones públicas, mediante convocatoria pública para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

Cuando las licitaciones a que hace referencia el párrafo anterior, no sean idóneas para asegurar dichas condiciones, las leyes establecerán las bases, procedimientos, reglas, requisitos y demás elementos para acreditar la economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones para el Estado.

El manejo de recursos económicos del Estado, de los Municipios y de sus respectivas Administraciones Públicas Paraestatales, se sujetarán a las bases de este artículo.

Los servidores públicos serán responsables del cumplimiento de estas bases en los términos del **Título Séptimo** de esta Constitución.”

### **Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco**

La Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco tiene por objeto regular el gasto y las acciones relativas a la Planeación, Programación, Presupuestación, Contratación, Ejecución, Conservación, Mantenimiento, Demolición y Control de las Obras Públicas, así como de los Servicios Relacionados Con las Mismas, que realice la Administración Pública Estatal con cargo total o parcial a recursos Estatales.

El Artículo tercero y cuarto de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco (2011: 2 y 4), definen el término de Obra Pública así como, el de Servicios Relacionados con las Mismas, respectivamente:

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

“**Artículo 3.-** Para los efectos de esta Ley, se considera Obra Pública:

I. La construcción, reconstrucción, modificación remodelación, instalación de bienes inmuebles e infraestructura, que por su naturaleza o por disposición de la Ley, sean destinados a un servicio público o al uso común, Además de los conceptos comprendidos de la Fracción II a la VII de este Artículo.

“**Artículo 4.-** Para los efectos de esta Ley, se consideran como Servicios Relacionados con las Obras Públicas, los trabajos que tengan por objeto concebir, diseñar y calcular los elementos que integran un proyecto de obra pública; las investigaciones, estudios, auditorías, asesorías y consultorías que se vinculen con las acciones que regula esta Ley; la dirección, supervisión y verificación de la ejecución de las obras. Además de los conceptos comprendidos de la Fracción I a la X de este Artículo.”

### **Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas**

Con la finalidad de dar un oportuno y estricto cumplimiento a la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco, su Reglamento, establece de manera ordenada las disposiciones o preceptos que las Dependencias o Entidades deberán de observar para hacer una correcta interpretación y aplicación de la Ley.

Este ordenamiento de carácter Administrativo, está dividido en siete Títulos; en los que se abordan de manera más amplia y detallada las disposiciones de cada uno de los Artículos de la Ley. En el **Título Primero Disposiciones Generales**, se consideran definiciones y disposiciones previstas en la Ley así como, la determinación de las áreas responsables de la contratación y ejecución de los trabajos de Obra Pública.

**Título Segundo De la Planeación, Programación y Presupuestación**, en este apartado precisan los aspectos a considerar en las tareas de Planeación desde la coordinación con otras entidades y

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

dependencias, como lo referente a los estudios, proyectos, permisos licencias, normas, especificaciones, avances tecnológicos, etc., para la consecución y buen fin de las obras y Servicios Relacionados, así como, de la constitución y funcionamiento de los Comités de Obras.

**Título Tercero *De las Obras y Servicios por Contrato***, Se determinan los aspectos a considerar en los procedimientos de licitación pública y de invitación a cuando menos cinco personas previendo cada una de las etapas (convocatoria o invitaciones, bases, visitas al sitio de los trabajos, juntas de aclaraciones, presentación y evaluación de proposiciones para determinar la solvencia de la misma, adjudicación y fallo; así como también lo referente a desechamiento de proposiciones, cancelación, nulidad total y licitaciones desiertas; de igual forma lo referente a las formalidades para las excepciones a las licitaciones públicas y sujeción a los montos establecidos por el Comité Intersecretarial Consultivo de la Obra Pública (CICOP).

En lo referente a la contratación, el contenido de los contratos, su formalización, las garantías de cumplimiento, anticipo y vicios ocultos, sus modificaciones a través de convenios según el caso (monto, plazo o monto y plazo); en lo correspondiente a la ejecución se prevén los responsables de los trabajos, se determinan las funciones de los residentes de obras, de los superintendentes, del uso y forma de la bitácora, de las formas, soportes y tiempos para el pago de los trabajos, así como, de la conclusión, recepción y finiquito de los trabajos.

Existe un apartado en el que se especifican los procedimientos para los ajustes de costos y para el análisis, cálculo e integración de los precios unitarios; por otra parte se especifica lo referente a contratos a precio alzado, mixtos y de Servicios Relacionados.

El **Título Cuarto *De las Obras por Administración***, se abordan los requisitos, formalidades y comprobación de los acuerdos emitidos por las Dependencias o Entidades ejecutoras que opten por esta modalidad de ejecución de Obra Pública.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

El **Título Quinto *Del Expediente Unitario de Obra***; en este apartado se determina la responsabilidad que tienen la Dependencias en integrar los expedientes unitarios de las obras, dictando para lo cual el contenido que debe de observarse.

En el **Título Sexto *De las Sanciones, Inconformidades y Conciliaciones***; en este punto se hace referencia a todo lo relacionado con los procedimientos y formas en que se deberán de presentar las documentales de los hechos o supuestos ante las Instancias de Control correspondiente para que estas se pronuncien al respecto.

Por último en el **Título Séptimo *Del Padrón de Contratistas***; se exponen las disposiciones para su integración y operación, así como de la Dependencia responsable de su control, además se establecen los requisitos que deberán de cumplir los interesados.

### **2.3. Acuerdos del Comité Intersecretarial Consultivo de la Obra Pública (CICOP)**

De conformidad al artículo sexto de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, el Comité Intersecretarial Consultivo de la Obra Pública (CICOP) es el órgano de asesoría y consulta para el establecimiento de políticas generales, prioridades, objetivos y metas en la materia, así como para la aplicación de la Ley, en el ámbito de las Dependencias. En tal sentido, todas la Dependencias que ejecuten obras públicas deben de observar las disposiciones administrativas emitidas por dicho órgano para la contratación de los trabajos respectivos, de conformidad a los montos máximos establecidos para los procedimientos de Adjudicación Directa, Invitación a Cuando Menos Cinco Personas y Licitación Pública.

Por todo lo antes expuesto podemos decir que como parte de los controles administrativos y legales a los que están sometidos los actos de la Administración Pública o del estado y sus funcionarios o servidores públicos que ejercen recursos públicos en específico los destinados a la ejecución de obra pública; es obligatorio observar en todo momento las disposiciones de la Constitución Política de

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

los Estados Unidos Mexicanos; la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco; la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del ámbito Federal y Estatal, sus Reglamentos y demás disposiciones normativas aplicables a la materia. Lo anterior con la finalidad de garantizar de manera eficaz, eficiente y transparente el ejercicio de los recursos públicos asignados a las instituciones públicas.

## **2.4. Normatividad**

Implica un conjunto de reglas o leyes que determinan el comportamiento y que deben ser cumplidas por un determinado individuo en un específico lugar y tiempo. Existen distintos tipos de normas, dependiendo de quién las promulgue, ante quien deban respetarse, quien es el encargado de ejercer el castigo por incumplimiento, hacia quien son destinadas, y de quien se espera su obediencia. Para nuestro caso resulta de importancia conocer aquellas disposiciones normativas que son próximas al desempeño de nuestro trabajo profesional; en tal sentido las vinculadas a la construcción.

### **2.4.1. Técnica.**

La Normatividad Técnica son aquellas que guiarán la elaboración de proyectos y la ejecución de obras de infraestructura (edificios, vialidades, agua potable, alcantarillado, vías terrestres, etc.) y demás de orden similar que requiere la infraestructura de una ciudad.

Ejemplos:

- Normas Técnicas para la construcción de:

Vías Terrestres (SCT)

Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento (CNA)

Espacios Educativos (INIFED)

- Normas Mexicanas (Expedidas solamente por la Secretaría de Economía)

Normas Oficiales Mexicanas (NOM)

Normas Mexicanas (NMX)

#### **2.4.2. Jurídica.**

La Normatividad Jurídica son Leyes formuladas por el Poder Legislativo y son dirigidas para todos los individuos de una comunidad política en particular, de quienes se espera su cumplimiento, el individuo debe de responder en caso de su incumplimiento ante un tribunal y será castigado con aquello que dictamine la Ley.

Ejemplos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano del Estado de Tabasco
- Ley de Ordenamiento Sustentable del Territorio del Estado de Tabasco
- Ley de Protección Ambiental del Estado de Tabasco
- Ley de Prestación de los Servicios de Agua Potable, Drenaje y Alcantarillado del Estado de Tabasco
- Ley de Protección Civil del Estado de Tabasco
- Ley para la Protección y Desarrollo de las Personas con Discapacidad del Estado de Tabasco
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados Con las Mismas (Federal y Estatal)
- Reglamento de construcción del Municipio de Centro

---

## CAPÍTULO 3

### La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, está constituida por antecedentes históricos, la misión, la visión, los objetivos y el soporte de su cultura organizacional.

#### 3.1. Historia

Es importante conocer el camino que ha recorrido la institución para llegar a ser la actual Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Los antecedentes de la educación superior en la entidad nos llevan a reconocer las gestiones realizadas en 1861 por el entonces gobernador del estado, don Victorio Victorino Dueñas, ante el Presidente de la República, Licenciado Benito Juárez García, para crear un centro de enseñanza profesional en Tabasco.

Esta propuesta fue escuchada, y el presidente Juárez autorizó una partida presupuestal por \$52,000.00 procedente de los bienes nacionalizados. Así en 1879, fueron inaugurados los primeros cursos en el Instituto Juárez, siendo gobernador del estado el doctor Simón Sarlat Nova, y primer director del Instituto el Licenciado Manuel Sánchez Mármol.

Durante las dos últimas décadas del siglo XIX, la oferta educativa estuvo conformada por las carreras de Agricultura, Veterinaria, Agrimensura, Notariado, Abogacía, Comercio, pedagogía, Jurisprudencia y Farmacia, así como estudios de secundaria y preparatoria. La matrícula escolar del Instituto Juárez no pasaba de 100 alumnos al año. Según consta en la memoria gubernamental del general Abraham Bandala, en ese mismo período, debido al excesivo número de estudiantes en la carrera de Abogacía, se reformaron los Planes de Estudio y el Reglamento del Instituto a fin de brindar una mejor enseñanza en beneficio de los educandos y de la propia sociedad tabasqueña.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

Derivado de lo anterior, el 15 de mayo y el 13 de junio de 1895 se expidieron respectivamente las reformas al Reglamento Interior y al Plan de Estudios, respectivamente, de acuerdo con lo cual la carrera de Jurisprudencia tendría una duración de seis años; las de Notariado y Agrimensura, tres y las de Farmacia y Profesor de Primaria Superior serían de cuatros años cada una.

Durante las primeras décadas del siglo XX se realizaron numerosas modificaciones a los Planes y Programas de Estudios; en 1917 se reiniciaron las Licenciaturas de Abogacía y Notariado, que habían sido suprimidas en 1912. En 1919 se cerró la carrera de Jurisprudencia y se dio inicio a las carreras de Ingeniería Topográfica, Contaduría de Comercio y Enseñanza Normal. En su informe de labores presentando el 16 de septiembre de 1944, el entonces gobernador Noé de la flor Casanova dio a conocer que el Instituto Juárez contaba con 227 alumnos y el presupuesto asignado ascendía a \$65,000.00, suma concedida por el Gobierno Federal presidido por el General de División Manuel Ávila Camacho.

Al año siguiente, en la misma fecha patriótica, el gobernador De la Flor Casanova refirió que el subsidio otorgado al Instituto Juárez por el Gral. Ávila Camacho se había incrementado con una partida de \$50,00.00, cantidad que permitió construir el ala derecha del edificio, el segundo piso y un anexo en el ala izquierda para nuevas aulas del Instituto.

El 1 de agosto de 1947, por gestiones del gobernador Francisco J. Santamaría, el Instituto Juárez pasó a formar parte de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Durante la dirección del Licenciado Belisario Colorado, el Presidente de la República, licenciado Miguel Alemán Valdés, hizo una visita el 25 de abril de 1950 a las instalaciones del Instituto Juárez, en la que se le solicitó la fundación de la Universidad de Tabasco. La petición fue autorizada, y para tal fin se creó el Comité Pro Universidad de Tabasco. En 1954 se publicó la Ley

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

Orgánica del Instituto Juárez.

En 1958, el Licenciado Antonio Ocampo Ramírez, Director del Instituto Juárez, elaboró el proyecto de ley para transformar al Instituto en Universidad. Tras la aprobación de H. Congreso del Estado, el 20 de noviembre de ese mismo año se llevó a cabo el acto protocolario y se hizo oficial la creación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Al Licenciado Ocampo Ramírez le correspondió el honor de ser el primer Rector de la Institución y emitir la ley Orgánica correspondiente. Para entonces, la Universidad contaba con las licenciaturas de Derecho, Ingeniería, Medicina Veterinaria, y Zootecnia, Comercio, Normal de Maestros, Enfermería y Obstetricia y Preparatoria. Gracias al impulso dado por el gobernador el Licenciado Carlos Alberto Madrazo Becerra se construyó la Ciudad Universitaria, misma que fue inaugurada en 1964 por el presidente Adolfo López Mateos y en este espacio empezaron a funcionar las diversas licenciaturas, con excepción de las preparatorias diurna y nocturna, así como las Escuelas de Medicina y de Leyes que estaban situadas fuera del campus universitario.

En diciembre de 1966, fecha memorable, se le otorgó la autonomía a nuestra Institución denominándose, a partir de entonces, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. En julio 1976 se publicó en el Periódico Oficial del estado la modificación a la Ley Orgánica Universitaria, por la cual se organizaron escuelas e institutos.

En ese mismo año se creó la carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica y la Licenciatura en Administración. Las preparatorias se separaron de la Universidad y se construyeron, en el kilómetro 25 de la carretera Villahermosa – Teapa, las instalaciones de la escuela de Medicina Veterinaria y Zootecnia, que fue denominada Rancho Escuela. De esta manera se inició el proceso de descentralización universitaria. En 1978 el Presidente de la República José López Portillo y el Gobernador Ing. Leandro Rovirosa Wade, inauguraron el edificio de la Escuela de Derecho,

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

ubicado en la colonia Reforma.

En 1982, dentro del proceso de descentralización universitaria iniciado años atrás, fueron inauguradas, en el municipio de Cunduacán, las instalaciones de la Facultad de Ingeniería por el Presidente de la República José López Portillo y, más adelante, en septiembre, se agregó a la Facultad la carrera de Ingeniería Química.

Tres años después se puso en marcha el proyecto integral de reforma de la Universidad denominado Proyecto de Excelencia y Superación Académica 1985-1988.

El proyecto fue el primer Plan Institucional de Desarrollo que diseñó un modelo universitario. De acuerdo al proyecto se estableció un modelo de organización matricial para la Universidad. Surgieron así las Divisiones Académicas que aglutinan todos los programas educativos en áreas del conocimiento.

En 1987 el congreso local expidió el Decreto 662 que contiene la Ley Orgánica de nuestra Universidad. En 1990 el H. Consejo Universitario aprobó cinco nuevas licenciaturas: Arquitectura, Manejo de Recursos Naturales, Idiomas, Psicología, Nutrición y las especialidades en docencia, Administración Pública, Contribuciones Fiscales y Finanzas.

El H. Consejo Universitario aprobó en 1991 la creación de la División Académica de Educación y Artes de la Unidad Centro, la cual quedó integrada por las Licenciaturas en Comunicación, Ciencias de la Educación e Idiomas, además de los Talleres Culturales y el Centro de Enseñanza de Idiomas. Ese mismo año se otorgaron por primera vez las Becas al Desempeño Docente a los maestros universitarios más destacados.

En 1996 se introdujo la modalidad de Examen General de Calidad Profesional para titulación. Un año después, a fin de ampliar el servicio educativo y con el apoyo del Licenciado Roberto Madrazo

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

Pintado, Gobernador Constitucional del Estado, se llevó a cabo el proyecto de un nuevo campus denominado Extensión Universitaria de los Ríos, el cual fue ubicado en el municipio de Tenosique, y donde hoy se imparten las carreras de Licenciado en Informática Administrativa, Ingeniería en Alimentos, Ingeniería en Acuicultura, y la Licenciatura en Derecho con el Sistema Abierto y a Distancia.

Fuente: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2016). Consultado el 08 de Abril de 2016

### **Misión Institucional**

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, como institución pública de educación superior, tiene la misión de contribuir de manera significativa a la transformación de la sociedad y al desarrollo del país, con particular interés en el Estado de Tabasco, a través de la formación sólida e integral de profesionales capaces de adquirir, generar, difundir y aplicar el conocimiento científico, tecnológico y humanístico, con ética y responsabilidad para ser mejores individuos y ciudadanos.

Fuente: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2016). Consultado el 08 de Abril de 2016

### **Visión 2020**

La Universidad es una institución con presencia nacional e internacional, socialmente responsable e incluyente, que contribuye al desarrollo sostenible de Tabasco y México, mediante programas educativos de calidad que forman profesionales éticos y competitivos en el ámbito global. Se distingue por sus relevantes aportes en la transferencia de ciencia y tecnología, el respeto y promoción de la cultura y la vinculación efectiva con su entorno, en el marco de una gestión moderna que promueve los derechos humanos, la salud integral, la transparencia y rendición de cuentas.

---

Fuente: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2016). Consultado el 08 de Abril de 2016

## **Objetivos**

En la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco existe conciencia de la importancia y trascendencia de la educación como base de la prosperidad y el progreso de Tabasco y de México. Por tanto, se otorga la más alta prioridad a la formación integral de los estudiantes.

Se busca preparar ciudadanos con una formación basada en el más amplio sentido de igualdad y pluralismo; con valores que modelan para bien la conducta humana, que les permiten desarrollar su inteligencia y poner en práctica la rectitud, el espíritu democrático y ejercer el rechazo a toda forma de discriminación, afrontar los cambios y las vicisitudes de un mundo globalizado, y en constante evolución, donde el desarrollo sustentable en todas sus dimensiones, tanto humana, social y ambiental, ha pasado a ser una preocupación central.

Los estudiantes, graduados y profesores de esta Casa de Estudios son seres transformadores, a través de ellos, la Universidad concreta su función de mejorar a las personas y a la sociedad dentro de un marco de valores trascendentes.

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco se reconoce y trabaja como Institución Pública de Educación Superior con capacidad para rescatar, preservar, difundir y acrecentar el patrimonio cultural, humanístico y científico de Tabasco, de México y del mundo.

Fuente: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2016). Consultado el 08 de Abril de 2016

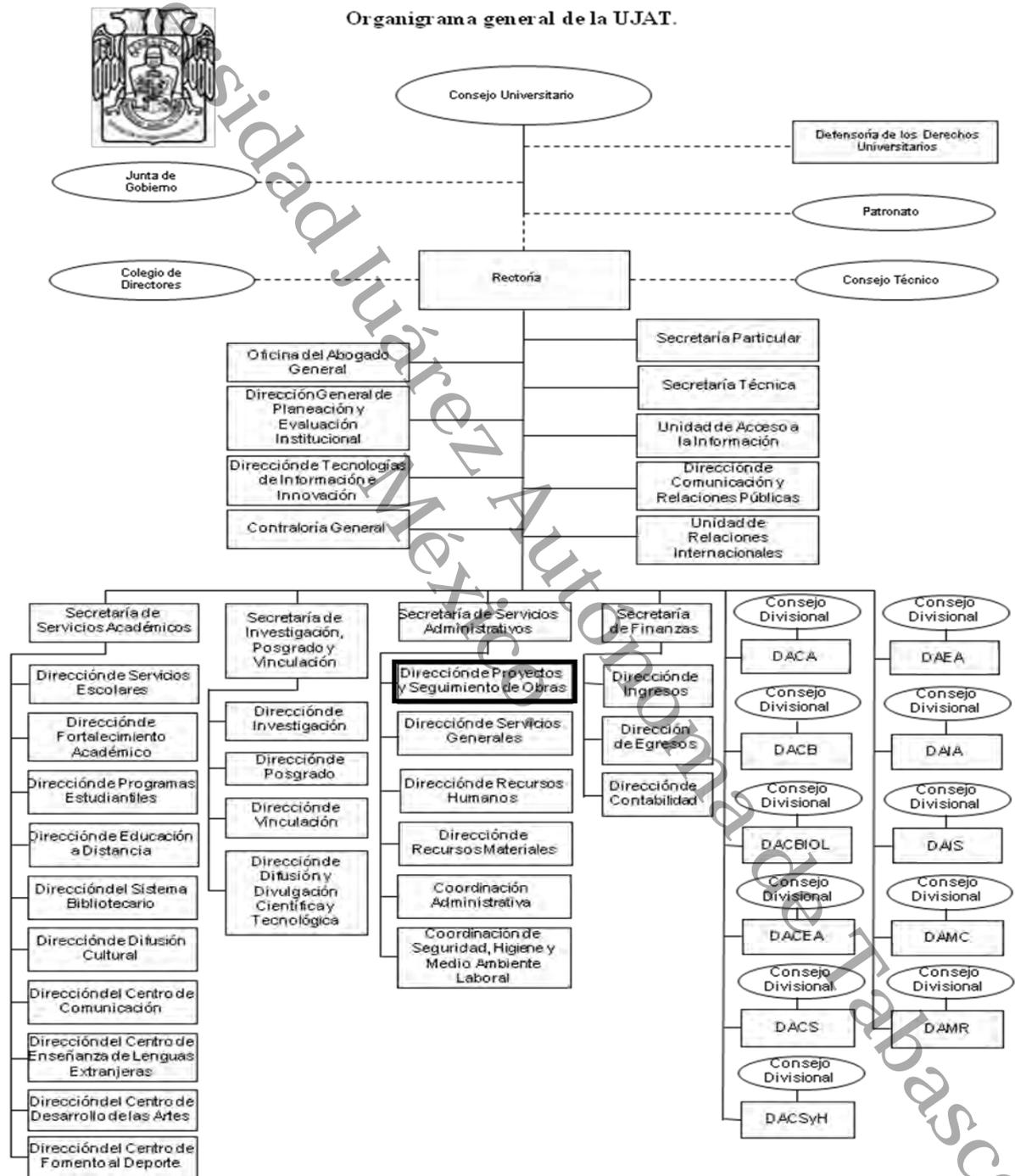
### **3.2. Estructura organizacional**

La estructura organizacional permite establecer claves para organizar la cadena de mando, la distribución de la autoridad y el control.

Veamos la Figura 1 la estructura orgánica vigente de la UJAT.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

Figura 1. Estructura orgánica vigente de la UJAT.



Fuente: Gaceta Juchimán Suplemento especial Año III. No. 34. Anexo 1. Marzo 2014. Manual General de la Organización de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco/Aprobado por el H. Consejo Universitario el 17 de enero de 2014 (P:XXXV)

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

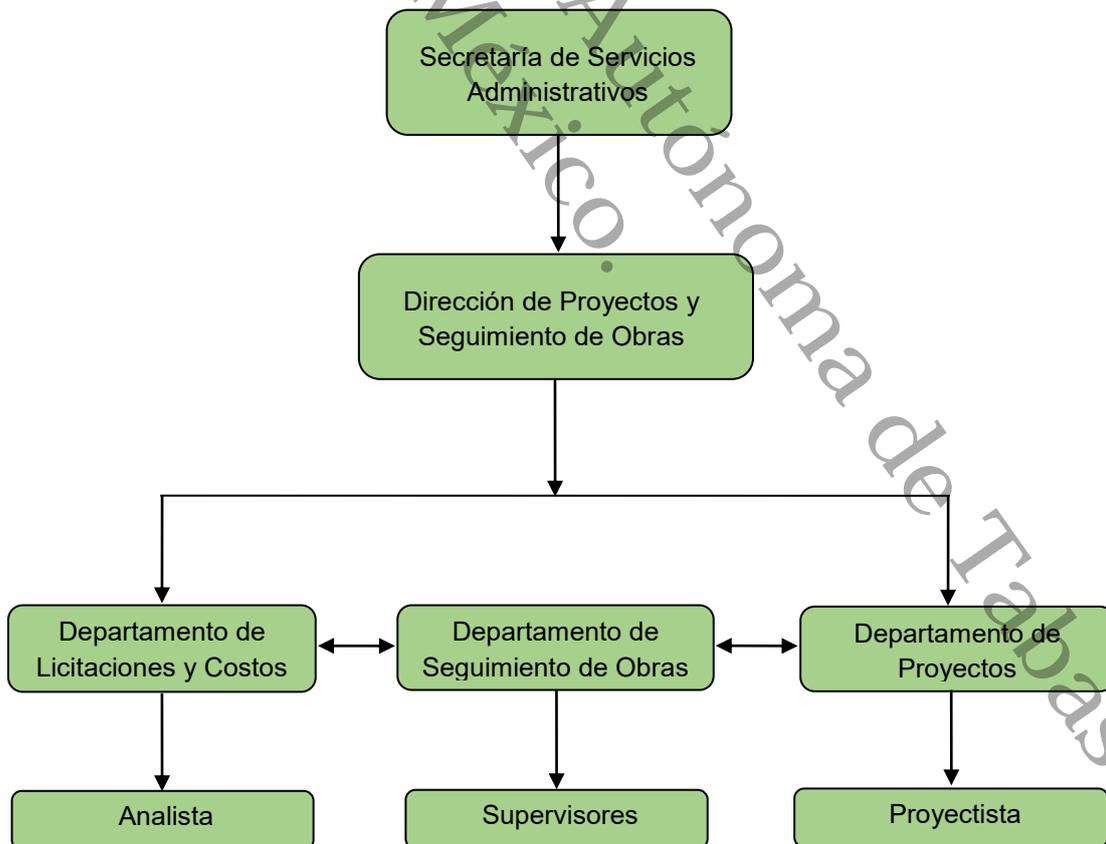
### 3.3. Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras (DPSO)

La Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras (DPSO) es un área de gestión y preservación de los espacios universitarios e infraestructuras académicas en el mantenimiento y construcción de los mismos con apego a la Normatividad de la Obra Pública vigente.

#### 3.3.1. Estructura.

La Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras (DPSO) es una de las tres Direcciones que integran la Secretaría de Servicios Administrativos. En la Figura 2 se muestran los departamentos administrativos y auxiliares que integran la DPSO.

Figura 2. Estructura Organizacional de la DPSO.



Fuente: Manual General de Organización de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras. (2006)

### **3.3.2. Objetivos.**

Dirigir las acciones relativas a la planeación, presupuestación, contratación, ejecución, conservación, ampliación, demolición y control de la obra pública de la universidad, con el propósito de contribuir con soluciones sustentables que garanticen la adecuación de la infraestructura a las necesidades de desarrollo institucional.

### **Funciones**

1. Planear, dirigir y supervisar los proyectos de infraestructura de la Universidad.
2. Administrar, ejecutar y supervisar las obras de conservación de la infraestructura de la Universidad.
3. Contratar obra pública y servicios relacionados con las mismas, de conformidad con los procedimientos establecidos en la normatividad federal y estatal.
4. Asesorar a las autoridades de la Universidad en materia de planificación, ejecución, administración conservación y custodia de la infraestructura.
5. Diseñar y establecer los lineamientos para la administración y conservación de los espacios.
6. Definir y establecer políticas y normas en materia de diseño, ejecución, administración y conservación, así como de registro y control de los bienes inmuebles.
7. Formular, ejecutar y controlar el presupuesto anual asignado para el fortalecimiento de la infraestructura física de la Universidad, siguiendo las líneas establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan Estratégico de Desarrollo.
8. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales, ambientales, económicas,

- contractuales, de seguridad y otras que rijan la materia de obra pública.
9. Diseñar programas de desarrollo y optimización de los recursos financieros destinados al fortalecimiento de la infraestructura física universitaria.
  10. Promover y presentar alternativas en la planificación, coordinación, supervisión y evaluación de las actividades relativas al diseño, ejecución, administración, mantenimiento integral y registro, así como de control de la infraestructura de la Universidad.
  11. Definir lineamientos y formular planes de desarrollo, administración y mantenimiento de la infraestructura universitaria de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos.
  12. Dictaminar los proyectos para llevar a cabo la contratación de obras nuevas, así como las adecuaciones o modificaciones requeridas en la infraestructura.
  13. Coordinar programas de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones de la Universidad.
  14. Implementar, evaluar y mantener actualizados los sistemas de registro y control de la infraestructura y sus componentes.
  15. Fungir como miembro del Consejo Universitario.
  16. Participar en las comisiones y comités en los que deba intervenir por razón de sus funciones.
  17. Coadyuvar a la formulación del anteproyecto del Programa Operativo Anual de Servicios Administrativos.
  18. Apoyar en la integración del informe anual de actividades de la Secretaría de Servicios Administrativos.

19. Integrar la información estadística para la realización del proceso de planeación institucional y la difusión de resultados.
20. Proporcionar la información pública que genere, obtenga, administre, transforme o conserve, a solicitud de la Unidad de Acceso a la información.
21. Promover la capacitación del personal de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras.
22. Cumplir las disposiciones reglamentarias que establezcan los órganos competentes de la Universidad.
23. Realizar todas aquellas actividades necesarias para el debido cumplimiento de sus funciones.

### **3.3.3. Departamento de Licitaciones y Costos.**

#### **3.3.3.1. Objetivos.**

Organizar y celebrar procesos de licitación para la adjudicación de contratos de Obra Pública, y servicios relacionados con las mismas, con el propósito de cumplir con las disposiciones legales aplicables a la materia.

#### **3.3.3.2. Funciones.**

1. Coordinar, analizar e integrar las bases de los concursos de obra conforme a las disposiciones legales vigentes.
2. Programar y celebrar concursos para la adjudicación de contratos de obra pública y servicios.
3. Elaborar, programar y difundir las convocatorias públicas en materia de licitaciones y

- concursos, de conformidad con la normatividad aplicable.
4. Analizar la información presentada para su aprobación ante la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras, en la modalidad de contratación correspondiente.
  5. Desarrollar los procesos licitatorios de obra, en cualquiera de sus modalidades de contratación, previa aprobación de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras.
  6. Elaborar los contratos y convenios derivados de las licitaciones, en coordinación con el Departamento de Licitaciones y Contratos de la Oficina del Abogado General.
  7. Elaborar los expedientes técnicos conforme a la programación del ejercicio respectivo.
  8. Coordinar y supervisar el análisis y evaluación de los precios unitarios de los conceptos de obra, conforme a las especificaciones y alcances de los trabajos, observando la normatividad aplicable.
  9. Elaborar y remitir informes periódicos relativos a los procedimientos de contratación efectuados por la Universidad a la Unidad de Acceso a la Información, así como a la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras.
  10. Apoyar en la integración del informe anual de actividades de la Secretaría de Servicios Administrativos.
  11. Cumplir las disposiciones reglamentarias que establezcan los órganos competentes de la Universidad.
  12. Realizar todas aquellas actividades necesarias para el debido cumplimiento de sus funciones.

#### **3.3.4. Departamento de Seguimiento de Obras.**

**3.3.4.1. Objetivos.**

Controlar y dar seguimiento a la ejecución de los trabajos de construcción, mantenimiento y conservación de la infraestructura física de la Universidad, con la finalidad de asegurar el apego a las cláusulas contractuales y a la legislación aplicable a la materia.

**3.3.4.2. Funciones.**

1. Supervisar y verificar que las obras que se ejecutan en la Universidad, cumplan con las partidas autorizadas, los alcances de los proyectos, especificaciones, presupuestos y contrato correspondiente.
2. Cuantificar los montos generales de las obras que se pretenden ejecutar en los concursos de licitación pública, invitación y adjudicación directa.
3. Controlar el avance físico y financiero de las obras en proceso, así como la evolución de los indicadores correspondientes.
4. Recibir, revisar, registrar validar y dar seguimiento a las estimaciones de obra presentadas por las empresas contratistas, vigilando la observancia de la normatividad aplicable a la materia.
5. Supervisar las obras en curso, asegurando la observancia de las disposiciones normativas aplicables a la materia.
6. Controlar la información documental generada en el desarrollo de las obras.
7. Presentar informes periódicos sobre el desarrollo de las obras a la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras.
8. Apoyar en la integración del informe anual de actividades de la Secretaría de Servicios

Administrativos.

9. Cumplir las disposiciones reglamentarias que establezcan los órganos competentes de la Universidad.
10. Realizar todas aquellas actividades necesarias para el debido cumplimiento de sus funciones.

### **3.3.5. Departamento de Proyectos.**

#### **3.3.5.1. Objetivos.**

Desarrollar proyectos de obra para la construcción y conservación de la infraestructura física de la Universidad, con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad y seguridad establecidos en la normatividad aplicable a la materia.

#### **3.3.5.2. Funciones.**

1. Diseñar y controlar la realización de proyectos ejecutivos de infraestructuras física que requiera la Universidad.
2. Diseñar programas y proyectos que optimicen la infraestructura física con la que cuenta la Universidad.
3. Informar a la Dirección de Proyectos y Seguimiento de obras sobre el desarrollo y avance de los programas y proyectos realizados.
4. Asesorar en la administración y control de los proyectos que se le presenten, en los términos y la metodología aprobados para su realización.
5. Vigilar la observancia de las normas, lineamientos y especificaciones aplicables a los procesos de construcción, remodelación, ampliación y adaptación de proyectos

ejecutivos y obras de infraestructura.

6. Diseñar y proponer proyectos, arquitectónicos y de equipamiento, de la infraestructura de la Universidad.
7. Apoyar en la integración de la información estadística que se genere en materia de infraestructura e instalaciones de la Universidad.
8. Apoyar en la integración del informe anual de actividades de la Secretaría de Servicios Administrativos.
9. Cumplir las disposiciones reglamentarias que establezcan los órganos competentes de la Universidad.
10. Realizar todas aquellas actividades necesarias para el debido cumplimiento de sus funciones.

Fuente: Gaceta Juchimán Suplemento especial Año III. No. 34. Anexo 1. Marzo 2014. Manual General de la Organización de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco/Aprobado por el H. Consejo Universitario el 17 de enero de 2014 (P:451-459)

### **3.3.6. Entorno laboral.**

La Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras (DPSO) encargada del control y del seguimiento en la ejecución de los trabajos de construcción, mantenimiento y conservación de la infraestructura física universitaria, cuenta con departamentos de licitaciones y costos, proyectos y el de seguimiento de obras, estos departamentos delimitan coordinación con las áreas vinculadas de Finanzas, Planeación y Secretaría Administrativa en el proceso administrativo del seguimiento de obras. El ambiente laboral en la DPSO refiere actitudes positivas, de compromiso y exigencias de resultados que coadyuven al funcionamiento y buen desempeño de las labores administrativas, consistente en una demanda de calidad de vida laboral o de trabajo. La calidad de vida en el trabajo

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

(CVT) según Guízar (2008:298), “suelen hacer hincapié en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.”

Para nuestro caso particular, las relaciones en el ámbito laboral entre departamentos establecen una misma filosofía de trabajo en equipo para obtener los resultados con mejor eficiencia cada día. En la opinión de Guízar (2008:298), hace mención que durante la evolución, la CVT “utilizó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar sus objetivos de eficiencia.”

En cambio para Chiavenato (2011:289) la CVT “representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización.” En cuanto al aspecto conductual y de desarrollo del personal, Guízar (2008:298) afirma que “este incrementa sus niveles de educación, salarios, e independencia, lo cual le permite satisfacer necesidades más grandes en lugar de trabajar sólo para ganar lo necesario.”

Para Chiavenato (2011:289) señala que la CVT “implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares.”

La CVT genera un mejor ambiente laboral, lo hace más social y por supuesto más humano. Esto trae consigo una estabilidad pues cubre las necesidades que son prioritarias de los empleados y las de otros niveles jerárquicos. El enfoque de trabajo humanizado para Guízar (2008:298), refiere que la CVT “busca emplear las habilidades más desarrolladas de éstos y ofrecer un ambiente que los estimule a mejorar sus capacidades.”

Todo el personal que desempeña actividades específicas en su departamento conlleva identidades de

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

responsabilidad laboral, por lo que sus aportaciones y responsabilidades lo vuelven un factor humano necesario que la DPSO requiere para alcanzar las expectativas de su competencia. Para Guízar (2008:298), la CVT se basa “en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no sólo utilizado.”

Por consiguiente, Chiavenato (2011:291) afirma que la CVT “no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar”. En la siguiente Figura 3, se ilustra los Principios que determinan la CVT.

Figura 3. Principios que determinan la CVT.

Orden	Denominación del factor	Variables determinantes
1ª.	Competencia gerencial	Apoyo socioemocional
		Orientación técnica
		Igualdad de trato
		Administrar con el ejemplo
2ª.	Identificación con la empresa	Identificación con la tarea
		Identificación con la empresa
		Imagen de la empresa
3ª.	Preocupación por brindar apoyo a los trabajadores	Apoyos a los trabajadores
		Apoyos a la familia
4ª.	Oportunidades efectivas para participar	Creatividad
		Expresión personal
		Repercusión de las ideas presentadas
5ª.	Visión humanista de la empresa	Educación / concientización
		Orientación a las personas
		Responsabilidad con la comunidad
6ª.	Equidad salarial	Salarios con equidad interna
		Salarios con equidad externa

Fuente: FERNANDES, EDA CONTE, Auditoria operacional de recursos humanos e as metas de qualidade no contexto de readministracao, (1995) op. Cit. Pp. 172-200

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

La CVT del personal que labora en la DPSO debe contribuir para que desempeñen otras actividades vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre. Logrando ser proactivos, en forjarse objetivos a la evaluación de su desempeño, a su eficiencia y la responsabilidad dentro y fuera del ambiente laboral.

### **3.3.7. Análisis FODA.**

El análisis FODA es una herramienta clásica muy utilizada para evaluar y diagnosticar la situación estratégica como base para toma de decisiones acerca del futuro de una empresa o negocio y definir cursos de acción. En consecuencia nuestro caso la DPSO cuenta con los recursos humanos técnicos y administrativos capaces para dirigir, proyectar y dar seguimiento a las diversas obras y servicios llevados a cabo en las divisiones académicas y áreas centrales.

En la siguiente Tabla 1, se muestra la situación actual que resume las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que enfrenta la DPSO de sus procesos administrativos en el seguimiento de obras y que permite trazar cursos de acción sobre la base de una evaluación y eficiencia tanto interna como externa.

Tabla 1. Análisis FODA de la DPSO.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Compromiso.</li> <li>2.-Personal con experiencia (Especializada en el rubro).</li> <li>3.-Juventud.</li> <li>4.-Capacidad.</li> <li>5.-Trabajo en equipo.</li> <li>6.-Actitud.</li> <li>7.-Correr riesgos (propositivo).</li> <li>8.-Colaborativos.</li> <li>9.-Instalaciones.</li> <li>10.-Herramientas.</li> </ol>	<p><b>Aspectos internos</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Relación con Dependencias Gubernamentales.</li> <li>2.-Relación con proveedores de materiales para la Construcción (actualización, nuevas tecnologías y procesos constructivos).</li> <li>3.-Capacitar al personal en procedimientos de nuevos productos o materiales de construcción.</li> <li>4.-Colaboración interinstitucional (Divisiones Académicas en apoyo para Estudios y/o Servicios Especializados).</li> <li>5.-Servicio Social y Prácticas Profesionales.</li> <li>6.-Relación con otras instituciones de educación Superior nivel Nacional.</li> <li>7.-Congresos Internacionales y Nacionales de Infraestructura Física Educativa, así como de Construcción y Arquitectura.</li> <li>8.-Colegio de Arquitectos e Ingenieros.</li> <li>9.-Cámara Empresarial (CMIC).</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Equipos y software que requieren ser actualizados que por uso y avance tecnológico se vuelven obsoletos (plotter, Pc's, escáner, muebles de oficina).</li> <li>2.-Capacitación de personal en su área y especialidad (Opus Olé, Autocad 2015, CivilCad, Bitácora Electrónica, Tridi Max, entre otros).</li> <li>3.-Actualización de registros y planos de la Infraestructura Física de la Universidad.</li> <li>4.-No contar con software para control físico y financiero de la obra.</li> <li>5.-No poder visualizar a través del SIIA (Sistema Integral de Información Administrativa) los saldos de los proyectos destinados a Infraestructura (obras) que ejecuta ésta Dirección con cargo al Presupuesto de los Proyectos autorizados a Divisiones Académicas o Dependencias de la Institución que permita un mejor control del ejercicio financiero.</li> <li>6.-No se cuenta con una secretaria de tiempo completo a nivel Dirección.</li> <li>7.-No contar con personal de intendencia, de correspondencia y chofer.</li> </ol>	<p><b>Aspectos externos</b></p>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-El clima (medio ambiente).</li> <li>2.-Clausuras por instituciones gubernamentales por no contar con trámites y permisos necesarios.</li> <li>3.-Sindicatos o Conflictos gremiales de trabajadores de la industria de la construcción.</li> <li>4.-Asentamientos humanos cercanos a las obras en construcción.</li> <li>5.-Seguridad Pública o control de las instalaciones.</li> <li>6.-Los tiempos establecidos o requeridos de respuestas a trámites y autorizaciones por parte de instancias normativas.</li> <li>7.-Incumplimiento por parte de proveedores o contratistas.</li> <li>8.-Cambios de la legislación de obra pública.</li> <li>9.-Aumento de precio de insumos.</li> <li>10.-Disparidad de la moneda nacional entre el dólar y el Euro.</li> </ol>

Fuente: Manual General de Organización de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras. (2006)

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

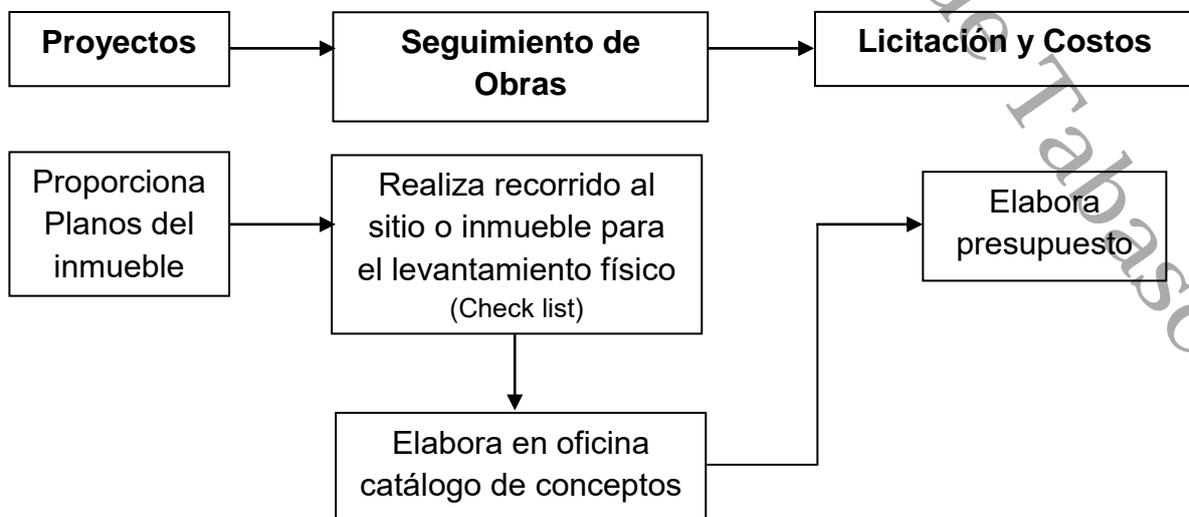
Para nuestro caso los aspectos internos correspondientes a debilidades y fortalezas en la DPSO afectan sus posibilidades de buena evaluación y eficiencia; en tanto a los aspectos externos a oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la DPSO.

### 3.3.8. El trabajo en equipo.

El trabajo en equipo que desarrolla la DPSO debe ser encaminado a objetivos y metas alcanzables ya que su planeación de la ejecución de sus programas de construcción, rehabilitación y mantenimientos en la infraestructura física universitaria, establece programas de ejecución de corto a mediano plazo. Estos objetivos especifican necesidades de los espacios o inmuebles académicos, administrativos, laboratorios y talleres que de acuerdo a la importancia de brindar una preservación en la vida útil de estos espacios logrando realizar mejoras en las instalaciones para dar un ambiente adecuado y seguro tanto a los académicos como a los alumnos.

El proceso de trabajo en equipo en la DPSO se ilustra en la Figura 4, con la participación de las áreas o departamentos de proyectos, seguimiento de obras y el de licitaciones y costos.

Figura 4. Proceso de trabajo en equipo en la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras.



Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

Este proceso de trabajo en equipo en sus respectivas características de responsabilidades ayuda elevar la productividad de los mismos; por tanto en su desarrollo desempeñan etapas de eficiencia con la finalidad de propiciar el mejor empleo del tiempo, los recursos y las energías del equipo.

### **3.3.9. Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad para la eficiencia y mejora continua.**

Los Sistemas de Gestión de Calidad implementados en una organización permiten realizar una coordinación donde las áreas vinculadas emplean de manera sistemática procesos y recursos con apego a la normatividad, para lograr estándares y objetivos de calidad dando con ello productos y servicios que diferencian los clientes logrando satisfacer las necesidades de los mismos.

El hablar de la productividad, competitividad y calidad llega a ser énfasis en el hecho de que, no es exclusiva de la iniciativa privada sino igualmente del sector público. Actualmente, el implementar métodos de diagnóstico para avanzar en el camino de la competitividad por medio de la mejora constante en instituciones de sectores públicos, privados y educativas; es cada vez mayor el apremio para lograr la excelencia. La Universidad impera sus objetivos al servicio de calidad, eficacia y transparencia de los recursos aportados por el Gobierno Federal y Estatal, principios de buen manejo de las Finanzas y armonización contable; logrando evaluaciones y controles de la eficacia, estableciendo indicadores de satisfacción laboral del personal administrativo universitario.

La DPSO emplea cuatro funciones principales que coadyuvan en el desempeño de sus actividades gerenciales: planeación, organización, dirección y control; por ello el liderazgo es un vínculo importante para el desarrollo de sus funciones gerenciales. Sin embargo, estas cuatro funciones se pueden lograr armonizar cuando se lleva a cabo un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora constante en la calidad de los procesos administrativos. Por lo que es necesario visualizar a la DPSO como un sistema donde se interrelacionan todas las áreas en el seguimiento de obra, con el

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

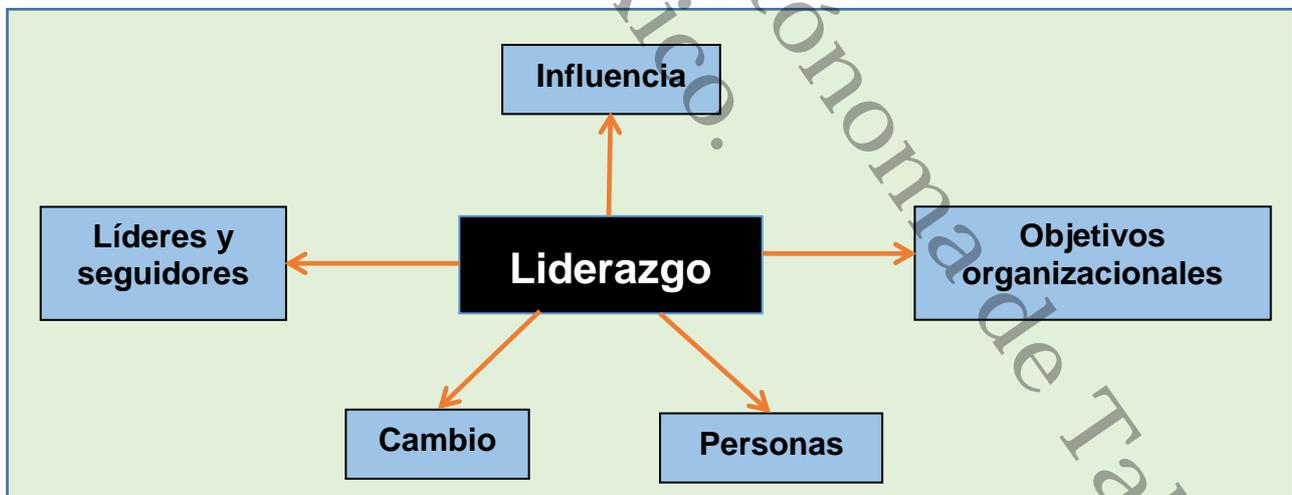
objetivo de mejorar la calidad de sus procesos en una forma integral y lograr el satisfacer los requerimientos del cliente.

### 3.3.10. Importancia de liderazgo en la satisfacción laboral.

La importancia de liderazgo en la DPSO en particular lo haremos de manera específica analizando con sensatez y bajo circunstancias en el desempeño de la dirección que provoca tener una responsabilidad característica de sus funciones y tareas en el puesto de nombramiento de director. Para tener más claro la definición de liderazgo, citemos la opinión de Lussier y Achua (2013:6) donde señalan que liderazgo “es el proceso en el cual influyen los líderes sobre los seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.”

En la Figura 5, se ilustran los elementos clave que representan a la definición de liderazgo.

Figura 5. Elementos clave de la definición de liderazgo.



Fuente: Lussier-Achua (2013:6)

Sin embargo, es una cuestión de escrúpulos y educación que deben considerarse para que las personas con talento, confianza de sí mismo, éticos, visionarios, organizados y carismáticos probable elija ser un líder. En cambio, hay personas con atributos de participación, comunicativos,

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

organizados, con poder y facilidad de influenciar a otros pues son gestores de las propias necesidades que prevalecen en el entorno social.

En nuestro caso, las habilidades que suele desarrollar el director son más de comunicación y gestor social, en lograr implementar estrategias y planeación de las acciones para alcanzar beneficios y resultados que permitan establecer el cumplimiento en la normatividad empleando métodos de orden y control en el seguimiento de obra y consolidar vínculos con las otras áreas involucradas en el quehacer de los procesos administrativos.

Para Lussier et al (2013) “La comunicación es el proceso de transmisión de información y significado. La verdadera comunicación se presenta sólo cuando todas las partes entienden el mensaje (información) desde la misma perspectiva (el significado). Así, las comunicaciones son cruciales para el éxito organizacional, y el vocabulario afecta el rubro de la utilidad neta. Sus capacidades para hablar, leer y escribir tendrán un impacto directo en el éxito de su carrera.”

Muchas de las tareas del director es utilizar el proceso de comunicación de enviar una variedad de mensajes en persona, por teléfono y por escrito, esto último principalmente por correo electrónico.

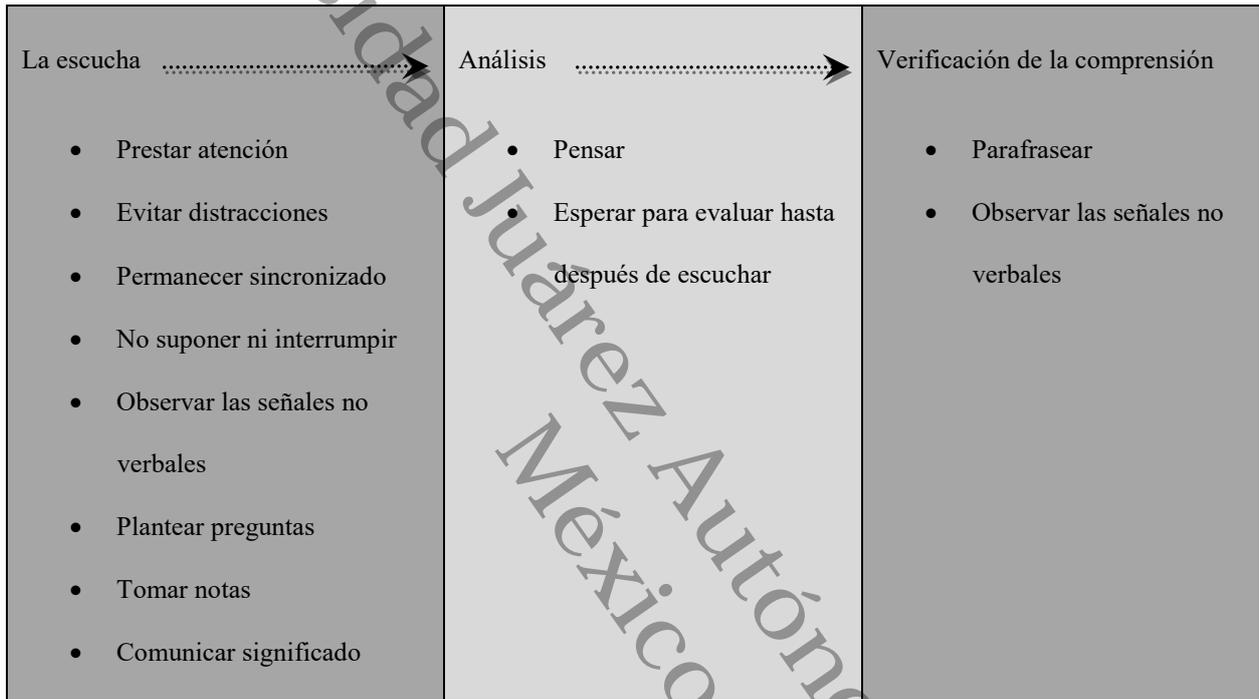
Como director, lo bien que proporcione en políticas institucionales y prácticas afecta de manera directa su capacidad para motivar a los empleados, así como su satisfacción laboral con su liderazgo de supervisión. Por lo que el implementar estrategias dé resultados idóneos ya que el mejoramiento continuo de los procesos administrativos conllevan establecer evaluaciones y controles permisibles de la satisfacción laboral que el personal sienta que la comunicación y ejecución de sus actividades son resultados producto de una visión proactiva de liderazgo.

Como un segundo proceso de comunicación en el que los líderes participan es en la recepción de mensajes. Para Lussier et al (2013) “Con la comunicación oral, la clave para entender de manera exitosa el mensaje es escuchar. El no hacerlo es una de las cinco principales razones por la que los líderes fracasan.”

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

El proceso de recepción de mensajes incluye la escucha, el análisis y la verificación de la comprensión. Las descripciones a los consejos del proceso de recepción de mensajes se describen en la Figura 6.

Figura 6. El proceso de recepción de mensajes.



Fuente: Lussier y Achua (2013:195)

Para cada líder el aplicar el rol de la retroalimentación ayuda para medir el desempeño, el dar y recibir retroalimentación debe ser un proceso continuo para ser eficaz. El saber cómo progresan el líder y la dirección para el cumplimiento de los objetivos establece que la comunicación ha sido la adecuada y específica para emplear una evaluación y eficiencia de las actividades de sus procesos administrativos.

## CAPITULO 4

### La satisfacción laboral y su relación con el logro de los objetivos de la administración pública.

En este capítulo abordaremos el tema de la satisfacción laboral desde su definición, teorías y modelos en que se sustenta, su vista desde cuatro enfoques distintos, el modelo de higiene-motivación de Herzberg, la Pirámide de las necesidades de Maslow y sus medidas de la eficacia organizacional.

#### 4.1. Definiciones

Para tener claro y entender el concepto de la satisfacción laboral, en la siguiente Tabla 2, se presentan citas y definición referente a ella.

Tabla 2. Definiciones de término satisfacción laboral.

Autor	Definición
Newstrom (2007)	La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables con los que los empleados perciben su trabajo.
Robbins (2004)	Es la actitud general de un empleado hacia su trabajo, pero éste es más que las actividades obvias de barajar documentos, escribir códigos de programación, esperar a los clientes o manejar un camión; requiere también tener trato con los compañeros y los jefes; obedecer las reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño y vivir en condiciones laborales que no son las ideales, lo cual significa que la evaluación que hace un individuo de la satisfacción o insatisfacción que siente con su trabajo es la suma de varios elementos.
Robbins (1994 citado en Calderón, Murillo y Torres, 2003)	La satisfacción en el trabajo, es entendida por otros autores, como una actitud general hacia éste, más que un comportamiento; así, el grado de satisfacción estaría dado por la diferencia entre la calidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que creen que debería recibir.
Warr (2003 citado en Laca, Mejía y Gondra, 2006)	“Satisfacción laboral” es entendida como los sentimientos que las personas tienen sobre sí mismas en relación a su trabajo.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

*Continuación*

Autor	Definición
Hodgetts y Altman (1991 citado en Ardouin, Bustos, Gayo, y Jarpa, 2000)	La satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre el esfuerzo y la recompensa.
Muchinsky (2002)	Grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo.
Kreitner y Kinicki (1997)	Es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo.

Nota: Adaptada de Hellriegel y Slocum, 2009; Robbins y Judge, 2009; Newstrom, 2007.

Entre los aspectos que nos lleva a comprender a la multiplicidad de definiciones de “satisfacción laboral”, resulta que el interés y compromiso recíproco entre la organización y el personal dan la motivación por la que los trabajadores demuestran eficiencia y resultados positivo o negativo, tales circunstancias se presentan en elementos de tipo sociales y factores de necesidades que afectan la evaluación de resultados, una de ellos es el ambiente de trabajo individual que no garantiza recompensas por la manera de sentir, y que cubrió sus tareas sin ejercer trabajo en equipo.

**4.1.1. La satisfacción laboral y su relación con el logro de los objetivos de la administración pública.**

La evaluación de la satisfacción laboral en una organización permite establecer objetivos alcanzables dentro de su esquema de evaluación, ya que cuando obtenemos resultados favorables, las actitudes denotan competitividad y eficiencia del personal que labora en la misma. Para Robbins y Judge (2009), las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos y reflejan cómo se siente una persona con respecto a algo.

Uno de los aspectos en los que el personal de una organización suele demostrar satisfacción laboral, es el efecto del liderazgo, esto en lo que se refiere al reconocimiento, por parte de su supervisor o

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

jefe inmediato, de haber realizado correcta y eficientemente sus atribuciones respectivas. Es por esta razón, que algunos miembros del personal suelen ser proactivos, optimistas, entusiastas, dinámicos e institucionales con sentido de la responsabilidad; los cuales demuestran tener una actitud positiva. No obstante, otros demuestran ser introvertidos, pesimistas, indecisos, volubles y descorteses, estos demuestran tener una actitud negativa. Para Newstrom (2011), lo anteriormente expresado indica que la gente se predispone a la satisfacción o insatisfacción y los administradores influyen solo en parte en las reacciones de los empleados.

Una de las definiciones más usuales y generales de satisfacción laboral que incluye componentes cognoscitivos y afectivos es la de Locke (1976, en Galaz, 2003) para quien satisfacción laboral “es un estado emocional agradable o positivo que resulta de la valoración del trabajo personal o la experiencia que brinda el trabajo.” Para Robbins (2004) menciona que “la satisfacción en el trabajo es una actitud general del individuo hacia su trabajo.”

Jocelyn, González y González (2013:11) especifican que “la satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés. Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño.”

Para Kalleberg (1977, en Galaz, 2003) hace referencia a que la satisfacción laboral “está ligada al desarrollo de los trabajadores como personas y a su dignidad, en tanto se relaciona con la calidad de vida en general y, finalmente, porque un empleado satisfecho presentará más conductas a favor de la organización que uno menos satisfecho.”

En cambio, Smith (1992, en Galaz, 2003) menciona que “el desarrollo de los empleados como persona es subrayado al relacionar la satisfacción en el trabajo con la felicidad y la confianza de los individuos, mientras que su vinculación con la calidad de vida se maneja explícitamente en relación

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

con la contribución que la satisfacción laboral puede hacer a la satisfacción general con la vida.”

Para Jocelyn et al (2013) el estudio de la satisfacción en el trabajo “es de interés práctico ya que ayuda a las organizaciones a identificar las áreas que requieren más atención, por un lado, y por el otro, el nivel de satisfacción del personal es un asunto importante porque los empleados satisfechos tienden a ser más adaptables y cooperativos e incluso los insatisfechos pueden estar dispuestos a aceptar los cambios.”

El resultado de insatisfacciones de los empleados de una organización suele no ser conveniente y saludable para la misma. Para Jocelyn et al (2013) “la insatisfacción puede llegar a producir una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. A los empleados les interesa un ambiente de trabajo, que les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo.”

Hay empleados que expresan sus emociones y actitudes con reserva al resto del personal de una organización, llevando consigo una percepción de hasta celos profesionales y baja disponibilidad de trabajo en equipo; por ende es necesario recurrir a ciertas estrategias de convivencia y colaboración de equipo para armonizar la atmósfera social y por supuesto laboral.

Retomando el término de la definición de satisfacción laboral para Locke (1976), quien la define como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.” Para Davis y Newstrom (1999) según la cual la satisfacción es “concebida como un concepto multidimensional que incluye un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo, y que agrupa diversos factores, distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral (ej. El ambiente de trabajo, los compañeros, etc.).”

La satisfacción laboral ha cobrado importancia relevante para las organizaciones, debido a que se ha encontrado que, en términos generales, existe una relación positiva entre la satisfacción y los

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

resultados de la organización, tales como la productividad. Concretamente, los incrementos en la satisfacción en el trabajo generan –según han demostrado numerosos estudios-, beneficios tales como una reducción del absentismo (o ausentismo) y una mayor retención del personal, que tienen a su vez un efecto positivo en la mejora de los resultados empresariales, medidos a través de indicadores como el rendimiento, la productividad o los beneficios (Gargallo, 2008).

Dada la importancia de la satisfacción laboral en las organizaciones, para Ortega y Vega (2013:8) “los investigadores se han dado a la tarea de analizar cuáles son los factores que la determinan. Es así que se ha encontrado que dicha satisfacción laboral tienen que ver con aspectos como las políticas de retribución, la relación con el jefe y compañeros de trabajo y las condiciones laborales.”

Por último, la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos e ideas que puede percibir un trabajador con su puesto actual dentro de la organización. En el caso de los gerentes que se sienten muy satisfechos están a gusto con su trabajo, consideran que reciben un trato justo y piensan que su puesto tiene muchas características atractivas (como trabajo interesante, buen salario, seguridad laboral, autonomía o compañeros agradables).

#### **4.1.2. Teorías y modelo en que se sustenta la satisfacción laboral.**

El personal de una organización suele mantener vínculos de satisfacción laboral; para ello, es necesario en su ejercicio, que el desempeño y evaluación sea positivo a su productividad arroje resultados de satisfacción favorables, en otro sentido, el resultado sería el opuesto, generando ambientes insatisfechos y poco productivos.

Para el origen a los estudios de satisfacción laboral basados en las teorías de la motivación humana, en la siguiente Tabla 3, se comparan las más relevantes, contrastando los conceptos de Maslow, de McClelland y de Herzberg; así como enfoques más actuales como el modelo de las expectativas, la teoría del establecimiento de metas y la teoría de la evaluación cognitiva.

Tabla 3. Comparativo teorías y modelos que dan sustento a los estudios de la satisfacción laboral.

Autor	Teoría / Modelo	Descripción
Maslow (1954)	Teoría de las jerarquía de las necesidades.	<p>Las personas tienen un conjunto complejo de necesidades muy fuertes que se pueden ordenar en forma de modelos jerárquicos. (Pirámide de las necesidades). El modelo sostiene que las personas tienen 5 clases de necesidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Necesidades fisiológicas,</li> <li>Necesidades de seguridad,</li> <li>Necesidades de afiliación,</li> <li>Necesidades de estima y</li> <li>Necesidades de autorrealización.</li> </ol>
McClelland (1962)	Modelo de las necesidades aprendidas.	<p>El modelo afirma que todas las personas tienen tres necesidades de particular importancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Necesidades de logro,</li> <li>Necesidades de afiliación y</li> <li>Necesidades de poder.</li> </ol>
Vroom (1962) Ampliado por Lyman, Porter y Lawler (1968)	Modelo de las expectativas.	<p>La motivación es producto de tres factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>-Cuánto se desea la recompensa (Valencia).</li> <li>-La estimación propia de la probabilidad de que el esfuerzo resulte en un desempeño exitoso (Expectativa).</li> <li>-La estimación propia de que el desempeño permita recibir la recompensa (Instrumentalidad).</li> </ol> <p>Esta relación se expresa de la siguiente manera: Valencia x Expectativa x Instrumentalidad = Motivación.</p>
Herzberg Mausner Snyderman (1959)	Teoría de los factores higiénicos y motivadores en el puesto.	<p>Propone que dos conjuntos de factores (los motivadores y los higiénicos) son la causa básica de la satisfacción y la insatisfacción</p> <p>Factores motivadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Son intrínsecos, se relacionan directamente con el trabajo y en gran medida pertenecen al fuero interno de la persona interno de la persona (el trabajo mismo, el reconocimiento, el avance y la responsabilidad).</li> </ul>

Continúa

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

Continuación

Autor	Teoría / Modelo	Descripción
		Factores higiénicos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Son extrínsecos, se asocian con los sentimientos negativos que el individuo siente al respecto al trabajo y se relaciona con el contexto en el cual se desempeña (la política y la administración de la empresa, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales.</li></ul>
Locke (1968)	Teoría del establecimiento de metas.	Propone que las intenciones de trabajar por una meta son una fuente importante de la motivación para el trabajo. Afirma que las metas específicas incrementan el desempeño, que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles y que la retroalimentación genera un desempeño la mejor que la falta de ella.
Deci y Ryan (1985)	Teoría de la evaluación cognitiva.	Propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado al contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general. Las implicaciones principales de esta teoría, se relacionan con la forma en que se remunera al personal.

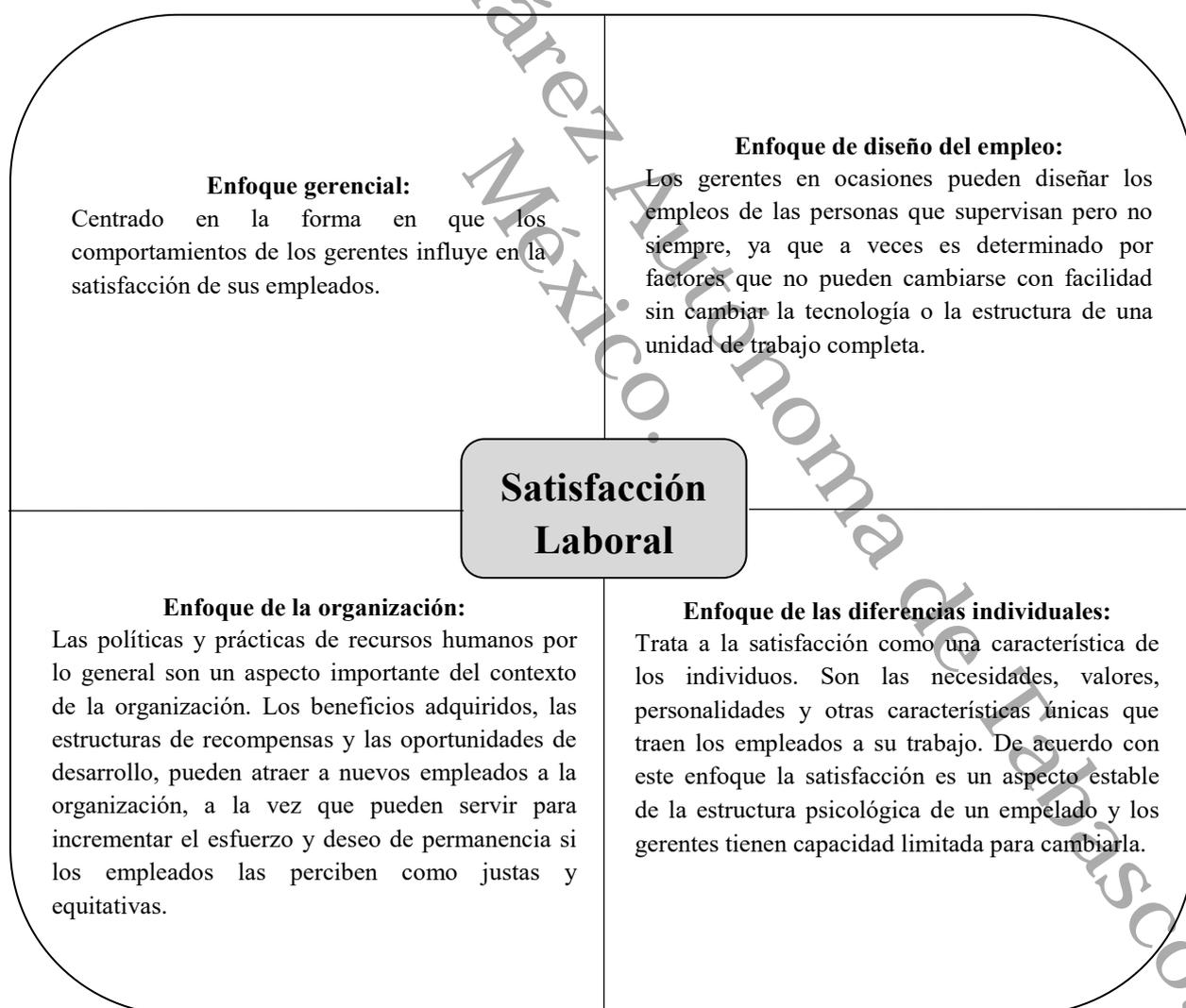
Nota: Adaptada de Hellriegel y Slocum, 2009; Robbins y Judge, 2009; Newstrom, 2007; Mosley, Megginson y Pietri, 2005.

Las teorías y modelos para los estudios de satisfacción laboral y que fueron tomados para abordarse en los instrumentos de medir los niveles de satisfacción laboral de las personas, han sido de gran apoyo porque demuestran similitud en las dimensiones que se abordan en las teorías y modelos motivacionales.

#### 4.1.3. La satisfacción laboral vista desde cuatro enfoques distintos.

Basándonos desde el punto de vista de la satisfacción laboral quien ha sido parte prioritaria de la mayoría de los jefes o administradores de una organización comprenderla, y que a su vez buscan percibir resultados positivo o negativo mediante evaluaciones de eficiencia y eficacia de su personal; por lo que es de interés clasificar la satisfacción laboral mediante cuatro enfoques distintos como se ilustra la Figura 7.

Figura 7. Cuatro enfoques para el estudio de la satisfacción laboral.



#### 4.1.4. Instrumento para medición de satisfacción laboral.

Retomando el criterio de Muchinsky (2002), el instrumento más empleado para medir satisfacción laboral son el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) de Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967). El MSQ-versión corta contiene 20 preguntas que se contestan en una escala que va de muy insatisfecho (=1) a muy satisfecho (=5). La puntuación total fluctúa de 20 a 100. A mayor puntuación, más alto el grado de satisfacción. El cuestionario de Minnesota (MSQ), es un cuestionario validado y probado en infinidad de ocasiones y cuenta con dimensiones adecuadas para considerarlo en el contexto de nuestra investigación, así como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 4. Escala que mide el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ).

Autor	Cuestionario
Weiss, Dawis, Englan y Lofquist (1967)	Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ), consta en total de 20 dimensiones. <ol style="list-style-type: none"><li>1. Compañeros de trabajo</li><li>2. Autoridad</li><li>3. Responsabilidad</li><li>4. Seguridad</li><li>5. Supervisión</li><li>6. Relaciones Humanas</li><li>7. Reconocimiento</li><li>8. Oportunidad de promoción</li><li>9. Condiciones de trabajo</li><li>10. Status social</li><li>11. Políticas y prácticas</li><li>12. Técnicas de supervisión</li></ol>

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

*Continuación*

Autor	Cuestionario
	13. Logro 14. Servicio Social 15. Utilización de habilidades 16. Creatividad 17. Variedad 18. Nivel de actividad 19. Valores Morales 20. Compensación

Las variables de satisfacción laboral empleadas como comparativo a nuestra investigación son:

- 1) Compañeros de trabajo.
- 2) Autoridad.
- 3) Responsabilidad.
- 4) Supervisión – Relaciones Humanas.
- 5) Condiciones de trabajo.
- 6) Políticas y Prácticas.
- 7) Técnicas de Supervisión.
- 8) Utilización de Habilidades.
- 9) Nivel de Actividad.

#### **4.2. El modelo de higiene-motivación de Herzberg**

El modelo de higiene-motivación de Herzberg está basado en investigaciones que ayudan a explicar la razón básica que respalde las teorías de motivación ambiental (Herzberg, 1969), señala que “los factores higiénicos, tales como las condiciones de trabajo, la administración de la empresa, el salario, las relaciones de supervisión y las prestaciones y servicios se consideran, como elementos ambientales que tienen poca o ninguna relación con la motivación del comportamiento específico referente al trabajo.”

Los factores que pueden motivar a un hombre a trabajar más actualmente, incluyen elementos tales como el trabajo en sí, el éxito, el reconocimiento, el progreso y la responsabilidad. Estos factores incluyen el ánimo de un empleado respecto a su trabajo, puesto que los factores de higiene sólo determinan como se siente un empleado respecto a su empresa en general.

Para Sikula (1991:108) tomando en cuenta que esto observado de otra manera diferente, señala que “los factores de motivación están relacionados con el contenido del trabajo y los factores de higiene están relacionados con el contexto del mismo.”

Es decir, un trabajador puede estar satisfecho o no con los factores motivadores del trabajo. De igual forma, un empleado puede estar satisfecho o no con asuntos higiénicos de la empresa.

El razonamiento de Herzberg según la opinión de Sikula (1991:109) “ayuda a explicar por qué un trabajador puede odiar su trabajo y aun así permanecer en la empresa, o bien amarlo y renunciar a la empresa. El motivo se refiere a qué tipos de factores separados influyen en estos sentimientos distintos y separados.”

Sikula (1991:109) afirma que “los elementos que determinan cómo se siente un empleado respecto a su trabajo son los factores motivadores; las variables que influyen en el ánimo del trabajador respecto a su empresa son los factores ambientales o higiénicos; estos deben ser adecuados, pues de lo contrario a los empleados no les atraerá trabajar en la empresa. Pero una vez ya contratado, la manipulación de los factores higiénicos no puede motivar al trabajador para que desempeñe mejor su trabajo.”

Mediante la Figura 8, Herzberg sintetiza las características clave del concepto de motivación, dándonos mayor claridad de los factores motivadores y factores higiénicos.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

Figura 8. Características clave del concepto de motivación de Herzberg (1968).

FACTORES MOTIVADORES (satisfactores)	FACTORES AMBIENTALES (HIGIÉNICOS) (Disatisfactores)
Cómo se siente uno respecto a su trabajo.	Cómo se siente uno respecto a su EMPRESA.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo en sí.</li> <li>2. Logros.</li> <li>3. Reconocimiento.</li> <li>4. Progreso.</li> <li>5. Responsabilidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones de trabajo.</li> <li>2. Administración de la empresa.</li> <li>3. Salario.</li> <li>4. Relaciones de supervisión.</li> <li>5. Prestaciones y servicios.</li> </ol>

Fuente: Sikula, 1991, Adaptada de Herzberg 1968.

La crítica fundamental que se hace al concepto de higiene-motivación (House y Wigdor, 1967), es que al principio se interpretaron el trabajo y los factores de trabajo de la empresa como entidades totalmente diferentes y separadas. Hoy se acepta que esos factores pueden ser tanto “motivadores” como “higiénicos”. En muchas situaciones de trabajo, el dinero parece motivador, especialmente cuando el empleado percibe un ingreso anual relativamente pequeño. Los motivadores y factores higiénicos también pueden variar en los distintos niveles de la organización. Además, los factores que normalmente son ambientales pueden volverse motivacionales (o viceversa) dentro de cierta clase de trabajadores y en determinadas condiciones. Por ejemplo, para muchas empleadas (especialmente secretarias o empleado de oficinas) “las relaciones con la supervisión” (Lawler y Hall, 1970), son un factor motivador y no de higiene.

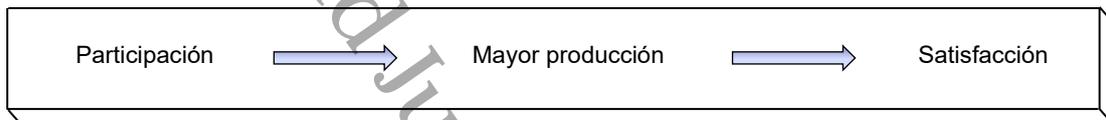
Tomando las ideas de los economistas actuales (Arias y Heredia, 2006:81), se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechables; alega que frecuentemente los subordinados conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y que, por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

De esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y éstos, a su vez, ponen en juego todas sus potencialidades.

La relación entre satisfacción y producción es también totalmente revestida respecto a la teoría de las relaciones humanas, como se muestra en la Figura 9.

Figura 9. Relación entre producción y satisfacción según la teoría de los recursos humanos.



Fuente: Arias y Heredia, 2006.

Aquí la satisfacción es la consecuencia, no el antecedente de la mayor productividad, ya que esta última es el resultado de poner en juego todas las posibilidades del individuo. De otra manera, la participación y el trabajo de equipo genera mayores expectativas de crecimiento en la productividad laboral, y las buenas relaciones entre el personal y jefe de la empresa dan resultados a los aspectos de estatus de satisfacción laboral.

#### 4.3. La Pirámide de Maslow

Para Abraham Maslow (1989), psiquiatra y psicólogo e impulsor de la psicología humanista, basada en conceptos como la autorrealización, los niveles de conciencia y la trascendencia, creó la teoría que lleva su nombre, y consideró que los individuos tienen cinco tipos de necesidades, mismas que pueden observarse en la siguiente Figura 10.

Figura 10. Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow.



Fuente: [www.triangulum.com.mx](http://www.triangulum.com.mx).

Maslow consideraba que conforme una persona satisface cada nivel de necesidades, la satisfacción cambia a la motivación del siguiente nivel superior de necesidades. Maslow describe las necesidades fisiológicas como aquellas necesidades primarias que las personas tratan de satisfacer antes que todas las demás (alimento, ropa, refugio), por lo cual considera que las personas trabajan por salarios que les permitan satisfacer sus necesidades fisiológicas. A su vez, las necesidades de seguridad incluyen el deseo de seguridad y estabilidad y la ausencia de dolor, amenazas y enfermedades.

Algunos trabajadores expresan su necesidad de seguridad como el deseo de un empleo estable con beneficios médicos, de desempleo y de jubilación adecuados. Para otros significa tener un trabajo que aumente sus competencias y asegure su capacidad a largo plazo.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

Las necesidades de afiliación implican el deseo de amistad, amor y pertenencia (Aguilar, Sandoval y Guzmán, en Magaña 2015). Los empleados con una alta necesidad de afiliación disfrutaban el trabajo en equipo, al contrario, los empleados con bajas necesidades de afiliación disfrutaban trabajando solos. Cuando la organización no satisface las necesidades de afiliación de sus empleados, la insatisfacción del mismo puede reflejarse en ausentismo frecuentes, baja productividad, comportamientos relacionados con el estrés e incluso colapso emocional.

Las necesidades de estima son el deseo de amor propio, sensación de logro personal y reconocimiento de los demás. Para la satisfacción de esta necesidad, las personas buscan oportunidad para el logro, el ascenso, el prestigio y la posición, lo que simboliza su competencia y valía (Aguilar et al 2015).

Por último, las necesidades de autorrealización son el deseo de desarrollo personal, satisfacción propia y la realización del potencial pleno del individuo. En la formulación original de la teoría de Maslow, se considera el movimiento de la pirámide como lo que ocurre cuando las personas suben por una escalera mecánica, la única dirección que se puede tomar es hacia arriba. No obstante, una investigación posterior demostró que el movimiento a través de la jerarquía puede ir en ambas direcciones, ya sea ascender o descender (Aguilar et al 2015).

Ascender, implica que una necesidad es un motivador hasta que se satisface, una vez satisfecha, surge otra necesidad para tomar su lugar. Se apoya la opinión de que hasta que se satisfacen las necesidades básicas, las personas no se preocupan por las de nivel superior.

Descender, está enfocada en la dinámica de la satisfacción-progresión. Investigadores posteriores demostraron que las personas también pueden descender en la jerarquía de sus necesidades. La hipótesis de la frustración regresión, sostiene que, cuando un individuo se frustra al satisfacer necesidades de nivel superior, las necesidades del siguiente nivel superior resurgen y dirigen de

---

nuevo el comportamiento.

#### 4.4. Medidas de eficacia organizacional

La eficacia organizacional es un concepto amplio y complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. Hay un conjunto de intereses y satisfacciones en juego, muchos de los cuales entran en conflicto entre sí, y son hasta cierto punto antagónicos (Chiavenato, 2011). Así, la tarea de la administración es mantener el equilibrio entre esos componentes. Los principales indicadores de la eficacia organizacional se describen y muestran en la Tabla 4 y Figura 11, respectivamente.

Tabla 5. Los principales indicadores de la eficacia organizacional.

---

**1.-Producción:** Representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad. Se relaciona con los productos que consumen los clientes de la organización y no considera la eficiencia desde el punto de vista de clientes, satisfacción de necesidades de la sociedad, alivio de pacientes, graduación de estudiantes, etc.

---

**2.-Eficiencia:** Señala la relación entre salidas y entradas. Es un indicador que se expresa en términos de porcentajes o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Es un criterio de corto plazo relacionado con todo el ciclo de entrada-proceso-salida. Resalta elemento entrada y el elemento proceso. Entre los indicadores de eficiencia se encuentran la tasa de rendimiento sobre el capital o sobre los activos, costo unitario, costo por producto, costo por cliente, tasas de ocupación, tiempo de paro, índice de desperdicio. La eficiencia es aquí un elemento que predispone la eficacia.

---

**3.-Satisfacción:** La organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionario, clientes, proveedores y prestadores de servicios). La organización satisface las demandas del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc. Los indicadores de satisfacción incluyen las actitudes de los funcionarios, rotación, ausentismo, quejas y reclamaciones, satisfacción del cliente, etc.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

*Continuación*

---

**4.-Adaptabilidad:** Es el mecanismo mediante el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales. Este criterio a la capacidad de la administración de percibir los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización. Problemas en los indicadores de producción, eficiencia o satisfacción pueden ser señales para cambiar de prácticas o de políticas.

También el ambiente puede demandar resultados diferentes o proporcionar entradas distintas, lo cual exige un cambio. Si la organización no se adapta adecuadamente, su supervivencia corre peligro. No existen medidas de adaptabilidad específica y concreta. Estas medidas están dadas por respuestas a cuestionamientos. Sin embargo, la administración puede instrumentar medidas que favorezcan el sentido de disposición al cambio.

---

**5.-Desarrollo:** La organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. El desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y de desarrollo del personal, con varios enfoques psicológicos y sociológicos.

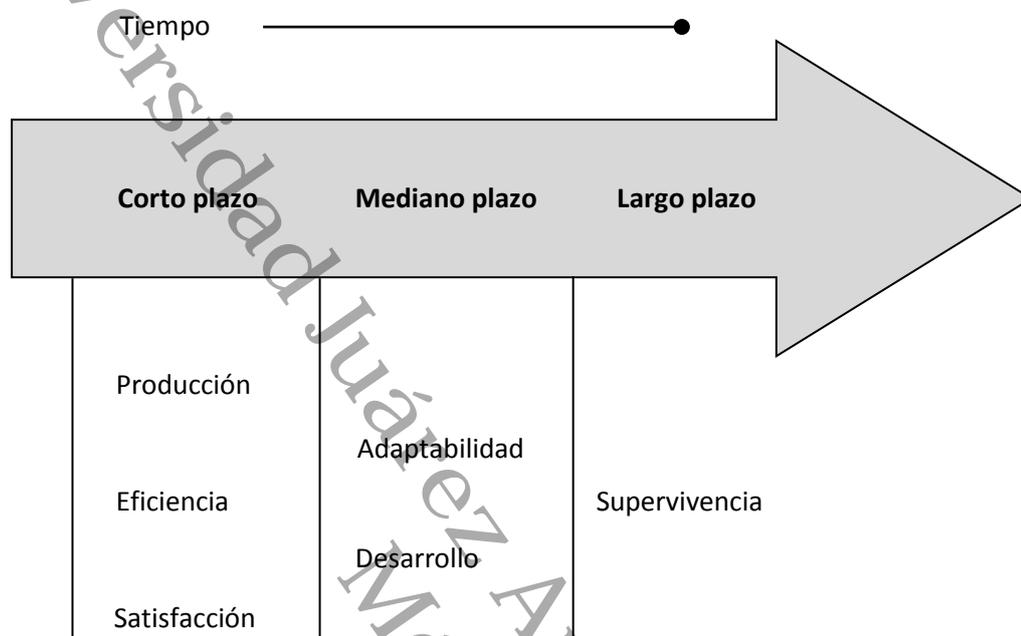
---

**6.-Supervivencia:** Toda organización necesita invertir en ella misma para aumentar su capacidad de supervivencia de largo plazo. La supervivencia depende de todos los criterios ya enumerados.

---

Fuente: Chiavenato, 2011.

Figura 11. Indicadores de eficacia organizacional.



Fuente: Chiavenato, 2011.

## CAPITULO 5

### Marco Metodológico

#### 5.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se estableció emplear es de tipo no experimental para identificar la o las satisfacciones del personal administrativos aplicados al de seguimiento de obra.

#### 5.2. Método de investigación

El modelo o método deductivo para el proceso de estudio en esta investigación, lo estudiamos de lo general a lo particular donde la adquisición de conocimientos basados en la probabilidad dependa del número de observaciones de esta investigación.

#### 5.3. Enfoque de la investigación

El enfoque establecido abarcó un análisis cuantitativo que permitió disponer de la información consistente en la satisfacción del personal administrativo de seguimiento de obra.

#### 5.4. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación contempló resultados descriptivo de interés que describen la situación que suele existir de ellos, logrando interpretar mediante un análisis de evaluación la satisfacción del personal administrativo de seguimiento de obra.

#### 5.5. Población y muestra

Se contempló evaluar la población de los servidores públicos del área de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras integrados en la estructura orgánica vigente de la UJAT (Ver Figura 7). Aplicando censo a empleados que intervienen en el proceso administrativo para el logro de resultados que expresan el funcionamiento en la satisfacción laboral y calidad de los mismos.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

La siguiente Tabla 6, muestra la Población y muestra de estudio de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras.

Tabla 6. Población y muestra.

Secretaría	Área	Población	Muestra
Secretaría de Servicios Administrativos	<b>Dirección</b>		
	Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras	1	1
	<b>Departamento</b>		
	a) Auxiliar Administrativo	1	1
	b) Licitaciones y Costos	2	2
	c) Seguimiento de Obras	4	4
	d) Proyectos	2	2
Totales		10	10

Fuente: Propia.

## 5.6. Técnicas

El objeto de estudio durante el trabajo de campo, desarrollamos los procesamientos de datos de manera individuales de la muestra obtenida de la población del personal administrativo vinculado en el seguimiento de obras, con la finalidad de generar resultados ordenados. El enfoque establecido abarca un análisis cuantitativo que permitió disponer de la información consistente en la satisfacción laboral y desarrollo de los procesos administrativos de seguimiento de obras.

## 5.7. Instrumentos

El instrumento empleado para esta investigación fue Cuestionario de satisfacción de Minnesota *Vocacional Psychological Research University of Minnesota ©1977*; teniendo como finalidad conocer la opinión del personal administrativo entorno a evaluar su satisfacción laboral en el

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

seguimiento de obras vinculadas entre las áreas administrativas de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras. Ver Apéndice A y Apéndice B, respectivamente.

### 5.8. Proceso

El procesamiento de datos debió realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas para análisis científico con el apoyo de la computadora, utilizando programas estadísticos como el Statiscgraphic o SPSS que hoy fácilmente se encuentran en el mercado. Asimismo, se requirió visitas a las instalaciones de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras en las áreas administrativas en cuestión establecidas en la UJAT.

Las variables de beneficio para mi análisis en esta investigación contemplaron resultados de interés que describen la situación y correlación que suele existir de ellos, logrando interpretar mediante un análisis de evaluación la satisfacción del personal administrativo de seguimiento de obra.

Las variables que fueron contempladas son las siguientes:

I	Generalidades	=	7	preguntas
II	Independencia	=	5	preguntas
III	Compañeros de trabajo	=	5	preguntas
IV	Autoridad	=	5	preguntas
V	Responsabilidad	=	5	preguntas
VI	Supervisión - Relaciones Humanas	=	5	preguntas
VII	Condiciones de trabajo	=	5	preguntas
VIII	Políticas y Prácticas	=	5	preguntas
IX	Técnicas de Supervisión	=	5	preguntas
X	Utilización de habilidades	=	5	preguntas
XI	Nivel de Actividad	=	5	preguntas
			<hr/>	
Total			=	57 preguntas

## CAPÍTULO 6

### Análisis y discusión de los resultados

#### 6.1. Análisis y resultados empleando el software IBM SPSS Statistics 22

##### Análisis de fiabilidad

El grupo de estudio conformado de 10 personas considerados para el análisis y resultados, en la Tabla 7 Resumen de procesamiento de casos, ilustra los casos validados de la muestra de la población en estudio de la DPSO.

##### Análisis de fiabilidad

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Tabla 7. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	10	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Propia.

Asimismo, la Tabla 8 muestra las estadísticas de fiabilidad de acuerdo al Alfa de Cronbach como método de fiabilidad y aplicación a nuestro instrumento, dándonos un valor de 0.934 de un total de 50 elementos procesados. Ese valor nos permite tener una fiabilidad de resultados obtenidos por nuestro instrumento empleado.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

**Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.934	50

Fuente: Propia.

Para ilustrar los Estadísticos que corresponden a las variables de Antigüedad, Experiencia y Edad; en la siguiente Tabla 9 se muestran de manera agrupada a cada uno de ellos.

**Tabla 9. Estadísticos**

		Antigüedad (agrupado)	Experiencia (agrupado)	Edad (agrupado)
N	Válido	10	10	10
	Perdidos	0	0	0
Media		1.90	1.90	1.90
Mediana		2.00	2.00	2.00
Moda		1	1	1
Desviación estándar		.876	.876	.876
Varianza		.767	.767	.767
Asimetría		.223	.223	.223
Error estándar de asimetría		.687	.687	.687
Curtosis		-1.734	-1.734	-1.734
Error estándar de curtosis		1.334	1.334	1.334
Mínimo		1	1	1
Máximo		3	3	3
Percentiles	25	1.00	1.00	1.00
	50	2.00	2.00	2.00
	75	3.00	3.00	3.00

Fuente: Propia.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

Coincidentemente los estadísticos resultan semejantes sus resultados, por lo que ilustremos los intervalos y las frecuencias por cada uno de ellos. Iniciemos con la Tabla 10 y las frecuencias de la variable Antigüedad (Agrupado); en este caso, 4 personas cuentan con antigüedad igual o menor a 4 años, 3 con antigüedad de más de 4 a 5.7 años y 3 con antigüedad de más de 5.8 años.

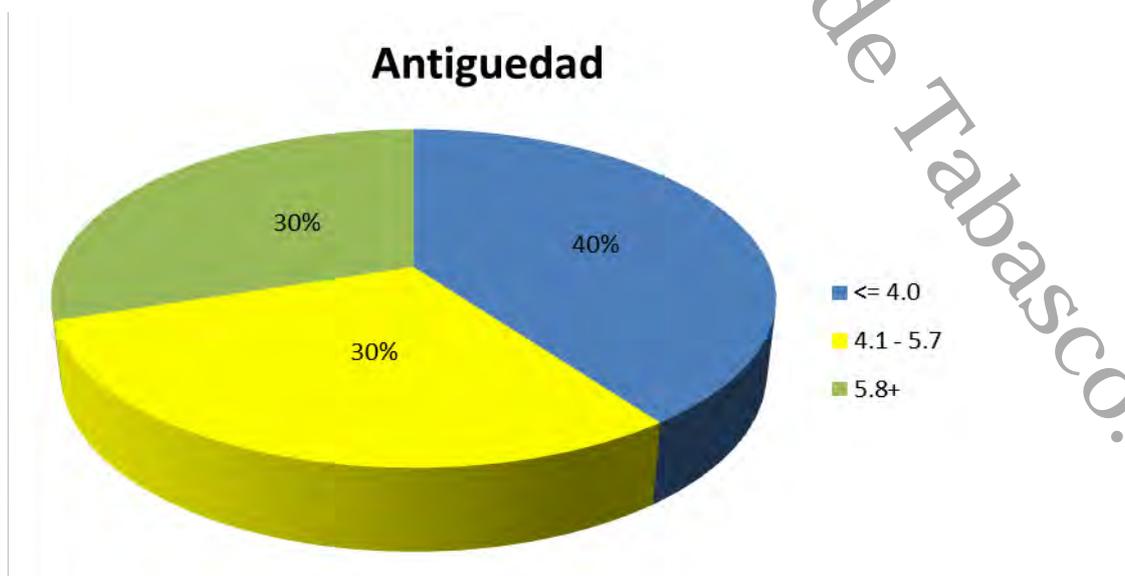
**Tabla 10. Antigüedad (Agrupado).**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<= 4.0	4	40.0	40.0
	4.1 - 5.7	3	30.0	70.0
	5.8+	3	30.0	100.0
	Total	10	100.0	

Fuente propia.

El siguiente Gráfico 1, se muestran los porcentajes que denotan las frecuencias de Antigüedad (Agrupado).

**Gráfico 1. Antigüedad (Agrupado).**



Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

En la Tabla 11, se muestran las frecuencias de la variable Experiencia (Agrupado); en este caso, 4 personas cuentan con experiencia igual o menor a 5.7 años, 3 con experiencia de 5.8 a 10.1 años y 3 con experiencia de más de 10.2 años.

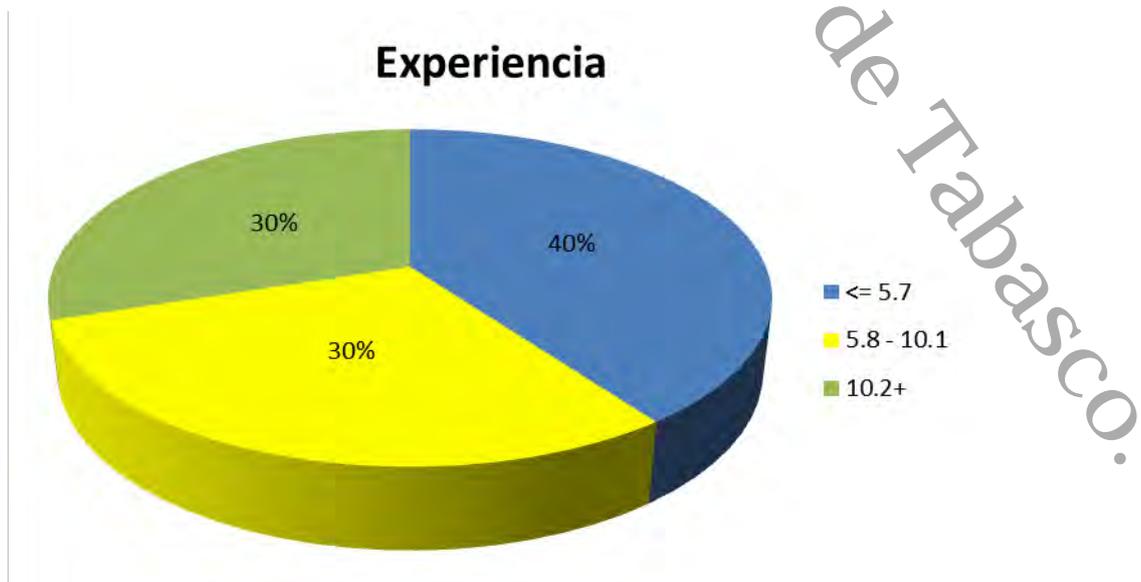
**Tabla 11. Experiencia (Agrupado).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<= 5.7	4	40.0	40.0	40.0
	5.8 - 10.1	3	30.0	30.0	70.0
	10.2+	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente propia.

El siguiente Gráfico 2, se muestran los porcentajes que denotan las frecuencias de Experiencia (Agrupado).

**Gráfico 2. Experiencia (Agrupado).**



Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

En la Tabla 12, se muestran las frecuencias de la variable Edad (Agrupado); en este caso, 4 personas cuentan con una edad igual o menor a 33 años, 3 con una edad de 34 a 43 años y 3 con una edad mayor de 44 años.

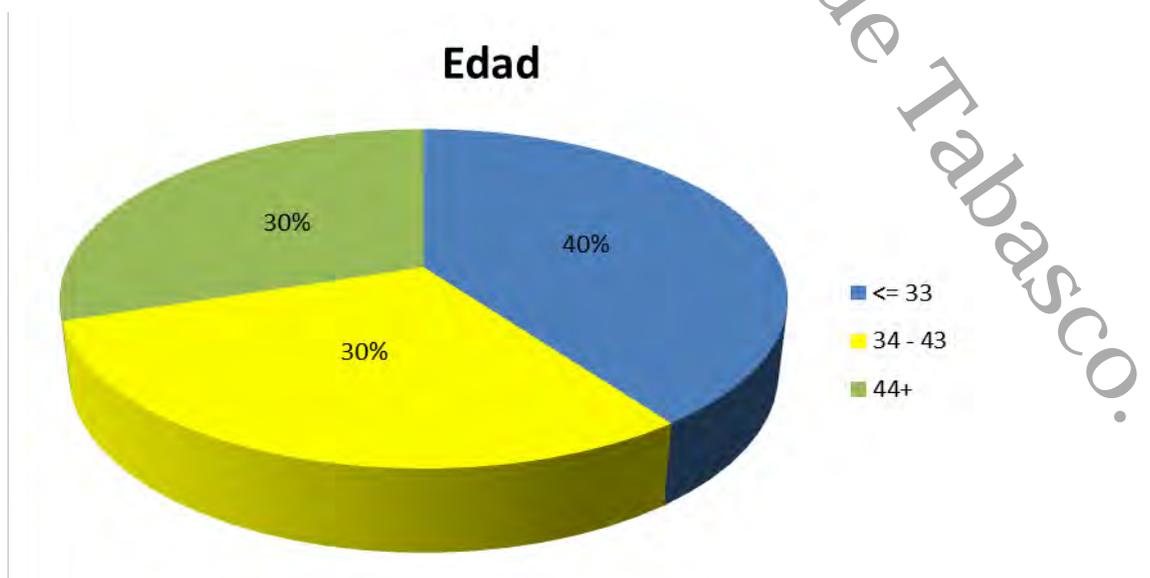
**Tabla 12. Edad (Agrupado).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<= 33	4	40.0	40.0	40.0
	34 – 43	3	30.0	30.0	70.0
	44+	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente propia.

El siguiente Gráfico 3, se muestran los porcentajes que denotan las frecuencias de Edad (Agrupado).

**Gráfico 3. Edad (Agrupado).**



Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

En las siguientes Tabla 12a y Tabla 12b, se ilustran los resultados de Nivel de Satisfacción, con una media de 179.20 de los valores obtenidos, el valor más frecuente igual moda a 134.00. Se obtuvo un valor de 25.55517 de desviación estándar, un valor mínimo a 134.00 y un valor máximo a 211.00; respectivamente.

**Tabla 12a. Estadísticos de Nivel de Satisfacción.**

Estadísticos		
Nivel de Satisfacción		
N	Válido	10
	Perdidos	0
Media		179.2000
Mediana		184.5000
Moda		134.00 <sup>a</sup>
Desviación estándar		25.55517
Varianza		653.067
Asimetría		-.726
Error estándar de asimetría		.687
Curtosis		-.345
Error estándar de curtosis		1.334
Mínimo		134.00
Máximo		211.00
Percentiles	25	159.2500
	50	184.5000
	75	200.0000

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente propia.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

**Tabla 12b. Estadísticos de Nivel de Satisfacción.**

Nivel de Satisfacción					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	134.00	1	10.0	10.0	10.0
	142.00	1	10.0	10.0	20.0
	165.00	1	10.0	10.0	30.0
	178.00	1	10.0	10.0	40.0
	182.00	1	10.0	10.0	50.0
	187.00	1	10.0	10.0	60.0
	189.00	1	10.0	10.0	70.0
	198.00	1	10.0	10.0	80.0
	206.00	1	10.0	10.0	90.0
	211.00	1	10.0	10.0	100.0
Total		10	100.0	100.0	

Fuente propia.

En el Gráfico 4, nos muestra un nivel bajo de satisfacción que representa el 20% (con 2 personas), en cambio con 30% (con 3 personas ambos) refleja el poco y moderado nivel de satisfacción; sin embargo, con un 20% (con 2 personas) abunda un nivel alto de satisfacción.

**Gráfico 4. Nivel de Satisfacción.**



Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

Continuando con nuestro análisis respectivamente, la Tabla 13 nos representan el dimensionamiento de Independencia de (N) 10 personas de este grupo de estudio, la dimensión es evaluada entre poco satisfecho y satisfecho; percibiéndose que evalúan de baja satisfacción el trabajar de manera independiente.

**Tabla 13. Independencia**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
La oportunidad de trabajar yo solo.	10	1	4	2.40	1.075
La oportunidad de trabajar solo.	10	1	4	2.70	1.337
La oportunidad de estar solo en mi trabajo.	10	1	4	2.80	1.317
La oportunidad de trabajar independientemente de los demás.	10	1	4	2.80	1.317
La oportunidad de trabajar lejos de otras personas.	10	1	4	2.40	1.350
N válido (por lista)	10				

Fuente propia.

En la Tabla 14 nos representan el dimensionamiento de Compañeros de Trabajo de (N) 10 personas de este grupo de estudio, la dimensión es evaluada entre satisfecho y muy satisfecho; percibiéndose que evalúan muy bien el compañerismo de trabajo y adecuado la cooperación y la forma en que se llevan entre sí muy satisfactoriamente.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

**Tabla 14. Compañeros de Trabajo**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
El espíritu de cooperación entre mis colegas.	10	1	5	3.00	1.247
La oportunidad de hacer amigos cercanos entre mis compañeros.	10	3	5	4.00	.816
La camaradería de mis colegas.	10	2	5	3.40	1.174
La forma en que mis colegas son amigables.	10	2	5	3.50	.850
La forma como mis colegas se llevan entre sí.	10	2	5	3.40	1.174
N válido (por lista)	10				

Fuente propia.

En la Tabla 15 nos representan el dimensionamiento de Autoridad de (N) 10 personas de este grupo de estudio, todos los reactivos del ítem presentan media arriba de 3 que en la escala de satisfacción perciben a la Autoridad evaluada de más de estar satisfecho y un poco menos de muy satisfecho.

**Tabla 15. Autoridad**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Los aspectos técnicos que domina mi jefe de inmediato.	10	2	5	3.90	.994
La competencia de mi jefe en la toma de decisiones.	10	1	5	3.70	1.252
La forma como mi jefe delega trabajo a otros.	10	2	5	4.10	.994
La manera como mi jefe me apoya en los problemas difíciles.	10	1	5	3.80	1.549
La forma como mi jefe enseña a sus empleados.	10	1	5	3.70	1.494
N válido (por lista)	10				

Fuente propia.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

En la Tabla 16 nos representan el dimensionamiento de Responsabilidad de (N) 10 personas de este grupo de estudio, el análisis se percibe como positiva la Responsabilidad porque denota emplear capacidades y toma de decisiones en el trabajo de manera muy satisfactoriamente.

**Tabla 16. Responsabilidad**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
La oportunidad de ser responsable de planear mi trabajo.	10	3	5	4.10	.568
La capacidad de tomar decisiones por mí mismo.	10	2	5	3.60	.843
La oportunidad de ser responsable en el trabajo de otros.	10	3	4	3.60	.516
La libertad para utilizar mis propios juicios.	10	2	5	3.50	.972
La responsabilidad en mi trabajo.	10	4	5	4.50	.527
N válido (por lista)	10				

Fuente propia.

En la Tabla 17 nos representan el dimensionamiento de Supervisión – Relaciones Humanas de (N) 10 personas de este grupo de estudio, el análisis de este ítem es el que presenta una mayor desviación estándar de 1.494, lo que la percepción de la supervisión es variada en cuanto a como lo percibe el personal. Habiendo quiénes evalúan esta Supervisión de manera negativa y otros muy positiva.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

**Tabla 17. Supervisión – Relaciones Humanas**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
La forma como mi supervisor y yo nos entendemos.	10	3	5	3.70	.675
La forma como mi jefe maneja a sus empleados.	10	1	5	3.70	1.494
El apoyo administrativo.	10	1	5	3.10	1.287
La forma de cómo mi jefe toma las quejas de sus empleados.	10	1	5	3.40	1.350
Las relaciones personales entre mi jefe y sus empleados.	10	1	5	3.60	1.430
N válido (por lista)	10				

Fuente propia.

En la Tabla 18 nos representan el dimensionamiento de Condiciones de Trabajo de (N) 10 personas de este grupo de estudio, todos los reactivos del ítem presentan media arriba de 4 que en la escala de satisfacción corresponde a más de muy satisfecho y poco menos que extremadamente satisfecho.

**Tabla 18. Condiciones de trabajo**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Las condiciones de trabajo como: temperatura, luz y ventilación.	10	3	5	4.20	.789
El medio ambiente del lugar donde trabajo.	10	3	5	4.20	.789
Lo placentero de las condiciones de mi trabajo.	10	3	5	4.10	.738
Las condiciones físicas de mi trabajo.	10	3	5	4.00	.816
Las condiciones de mi trabajo.	10	3	5	3.70	.949
N válido (por lista)	10				

Fuente propia.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

En la Tabla 19 nos representan el dimensionamiento de Políticas y Prácticas de (N) 10 personas de este grupo de estudio, el análisis de la dimensión es evaluada entre poco satisfecho y satisfecho, percibiéndose que evalúan mal las políticas institucionales y adecuada la aplicación de las mismas por parte de los administradores.

**Tabla 19. Políticas y Prácticas**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Las políticas y prácticas hacia los empleados en esta institución.	10	1	4	2.80	1.033
Las políticas de institución y la manera de cómo se administran.	10	1	5	3.00	1.247
La manera como se informa las políticas de institución.	10	1	5	3.00	1.247
La forma como las políticas de la institución se ponen en práctica.	10	1	5	3.10	1.101
La forma como la institución trata a sus empleados.	10	1	4	3.30	1.252
N válido (por lista)	10				

Fuente propia.

En la Tabla 20 nos representan el dimensionamiento de Técnicas de Supervisión de (N) 10 personas de este grupo de estudio, el análisis de la dimensión es evaluada entre poco satisfecho y satisfecho, percibiéndose que evalúan mal las Técnicas de Supervisión y adecuada la aplicación de oportunidad de guiar o decirle a otros compañeros que hacer.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

**Tabla 20. Técnicas de Supervisión**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
La oportunidad de guiar a otras personas.	10	2	5	3.30	.823
La oportunidad de decir a otros trabajadores como hacer las cosas.	10	1	5	3.10	1.101
La oportunidad de supervisar a otras personas.	10	2	4	2.90	.876
La oportunidad de decirle a otra gente que hacer.	10	1	5	3.00	1.247
La oportunidad de decirles a otros que hacer.	10	1	4	2.90	1.101
N válido (por lista)	10				

Fuente propia.

En la Tabla 21 nos representan el dimensionamiento de Utilización de habilidades de (N) 10 personas de este grupo de estudio, la mayoría de todos los reactivos del ítem presentan media arriba de 4 que en la escala de satisfacción corresponde a más de muy satisfecho y poco menos que extremadamente satisfecho.

**Tabla 21. Utilización de habilidades**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
La oportunidad de hacer el trabajo que yo hago mejor.	10	2	5	4.00	1.155
La oportunidad de hacer un trabajo de acuerdo a mis habilidades.	10	3	5	3.90	.876
La oportunidad de utilizar mis mejores habilidades.	10	2	5	4.20	.919
La oportunidad de hacer algo en lo que utilice mis cualidades.	10	3	5	4.10	.738
La oportunidad de hacer uso de mis propias capacidades.	10	2	5	4.10	.876
N válido (por lista)	10				

Fuente propia.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

En la Tabla 22 nos representan el dimensionamiento de Nivel de Actividad de (N) 10 personas de este grupo de estudio, el análisis de Nivel de Actividad se percibe como positivo por lo que aunque hay exigencias esto se percibe como satisfactorio.

**Tabla 22. Nivel de Actividad**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
La oportunidad de estar activo la mayor parte del tiempo.	10	2	5	4.20	1.033
Ser capaz de hacer algo la mayor parte del tiempo.	10	3	5	4.10	.738
La oportunidad de estar ocupado.	10	3	5	4.40	.699
La oportunidad de estar ocupado todo el tiempo.	10	4	5	4.60	.516
La oportunidad de estar ocupado todo el tiempo.	10	4	5	4.60	.516
N válido (por lista)	10				

Fuente propia.

## 6.2. Resumen Total por dimensionamiento

En la siguiente Tabla 23 Resumen Total por Dimensionamiento, se representan cada uno de los dimensionamientos procesados de este grupo de estudio.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

**Tabla 23. Resumen Total por Dimensionamiento**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Independencia	10	5.00	20.00	13.1000	6.02679
Compañeros de trabajo	10	11.00	25.00	17.3000	4.32178
Autoridad	10	8.00	25.00	19.2000	5.99630
Responsabilidad	10	16.00	24.00	19.3000	2.31181
Supervisión - Relaciones Humanas	10	7.00	23.00	17.5000	5.70088
Condiciones de Trabajo	10	16.00	25.00	20.2000	3.52136
Políticas y Prácticas	10	5.00	22.00	15.2000	5.55378
Técnicas de Supervisión	10	7.00	22.00	15.2000	4.70933
Utilización de habilidades	10	15.00	25.00	20.3000	3.80205
Nivel de Actividad	10	17.00	25.00	21.9000	2.68535
N válido (por lista)	10				

Fuente propia.

El resumen que la Tabla 23 describe los resultados de este grupo de estudio y nos permite tener una evaluación y análisis de cada resultado de los ítems, interpretando una percepción de satisfacción positiva en Independencia, Condiciones de Trabajo, Utilización de habilidades y Nivel de Actividad.

Independencia, se percibe de los resultados de los ítems una satisfacción positiva, ya que al grupo de estudio se le concede libertad de realizar sus actividades de manera propia y desempeñar con responsabilidad sus atribuciones específicas.

Condiciones de Trabajo, se percibe una satisfacción positiva ya que el entorno laboral es adecuado tanto en condiciones físicas como temperatura, luz y ventilación; teniendo con ello un buen ambiente laboral para desarrollar actividades administrativas.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

Utilización de habilidades, se percibe una satisfacción positiva donde se permite al personal realizar sus actividades con cualidades propias y empleando capacidades y habilidades en el ejercicio de sus actividades.

Nivel de Actividad, se percibe una satisfacción positiva, ya que el personal se encuentra siempre activo y por lo que la mayor parte del tiempo está ocupado realizando actividades administrativas.

No de la misma manera se percibe una satisfacción positiva en las Políticas y Prácticas y las Técnicas de Supervisión.

Políticas y Prácticas se percibe una satisfacción negativa aunque evalúan mal las políticas institucionales asumen adecuada la aplicación de las mismas por parte de los administradores.

Técnicas de Supervisión se percibe una satisfacción negativa, teniendo que las oportunidades de supervisar o decirles cómo hacer las cosas hace falta un liderazgo técnico que coadyuve a establecer una relación de mutua comunicación y brinde la confianza de vínculo entre el jefe y el personal.

### **6.3. Conclusiones y recomendaciones**

Para este grupo de estudio se percibe una gran satisfacción personal en el desempeño y entusiasmo por realizar actividades administrativas en ocasiones de manera independiente y responsable. En condiciones a trabajo personal y en equipo, siendo las circunstancias y requerimientos de asignación de tareas el vínculo solidario para el cumplimiento y alcances de los objetivos conforme a las actividades administrativas que desempeñan cada área demandadas por esta Dirección. La evaluación y análisis para el área y las condiciones de trabajo que este grupo de estudio se percibe una satisfacción positiva, siendo que consideran buena las condiciones físicas correspondientes a temperatura, luz y ventilación; lográndose un ambiente laboral digno para una mejor calidad de vida laboral, según Guízar (2008:298), “suelen hacer hincapié en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

entre la dirección y los empleados.” La utilización de habilidades que este grupo de estudio emplea ha sido factor importante en ofrecer sus mejores capacidades y experiencia, logrando con ello la eficiencia de sus habilidades, sin embargo es conveniente que la Dirección gestione programas de actualización a los empleados para desarrollar condiciones eficientes de innovación a sus procesos administrativos; para Chiavenato (2006:71), señala que los procesos administrativos “se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.” Asimismo, la utilización de habilidades para este grupo de estudio se percibe una satisfacción positiva del personal que realiza actividades administrativas denotando cualidades propias mediante el desarrollo de sus capacidades y habilidades en el ejercicio de sus labores. Esto permite que el nivel de actividad se perciba una satisfacción positiva y que los empleados se encuentren activo la mayor parte de las jornadas desempeñando tareas que demandan planeación y cumplimiento de resultados de los programas administrativos que la Dirección tiene establecidos en la UJAT. Recordemos que el trabajo en equipo responde a la necesidad de alcanzar propósitos, ya que los individuos de manera independiente no pueden lograr realizar todo, es por ello que, deben formar grupos de dos o más personas para trabajar de forma participativa y coordinada. Así lo resalta Rodríguez (2002:17), “las organizaciones van más allá de la dimensión de la unidad familiar; las labores se multiplican, la tecnología y los productos se toman cada vez más sofisticados. La organización se desarrolla y la división del trabajo se intensifica debido a que, en la compleja época industrial, comercial y tecnológica, el hombre busca constantemente el mejor camino para lograr sus objetivos con mayor eficacia y eficiencia.” No cabe duda que el esfuerzo en conjunto implementa algo que denominamos sinergia, dando como resultados que la división del trabajo es la piedra angular de la acción de organizarse.

Cabe señalar que las Políticas y Prácticas son establecidas de la alta jerarquía institucional, siendo el Plan de Desarrollo Institucional la meta y objetivos donde se funda las proyecciones y planes estratégicos de las políticas institucionales, por lo que este grupo de estudio solamente asume

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

adecuado la aplicación de las mismas por parte de los administradores. Finalmente concluimos que las técnicas de supervisión para este grupo de estudio perciben una satisfacción negativa por lo que evalúan una falta en liderazgo técnico que coadyuve a mantener una relación concreta de comunicación y vínculo entre el jefe y el personal. Sin embargo, la percepción que el grupo de estudio denota como efecto negativo en el seguimiento de obras no es así, ya que los resultados de eficiencia y satisfacción laboral han demostrado un ambiente cordial y garantizado para el ejercicio de las funciones administrativas de esta Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

## Referencias

Amaro, R. G. (1993). a. *Administración Pública*. México: McGraw-Hill

Arias, Galicia L. Fernando y Heredia, Espinosa Víctor (2004), *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, México: Trillas

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las organizaciones. México. Mc Graw Hill.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2013). CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios. Últimas Reformas DOF 27-12-2013. Consultado el 29 de Enero de 2014. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco. (2007). *Última reforma*: Periódico Oficial Sup. B: 6725 del 17 de Febrero de 2007. Consultado el 29 de Enero de 2014. <http://www.tabasco.gob.mx/sites/all/files/2013/constitucion-de-tabasco.pdf>

Davis, K. & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill

Galaz, J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos de una Universidad estatal pública*. México: ANUIES.

Gargallo, A. (2008). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. XXII Congreso Anual. Building Bridges in a Global Economy, Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, 1, Salamanca, Spain, 563-575.

Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

Herzberg, F. (1968), *“One More Time: How Do You Motivate Employees”* Harvard Business Review, 46 (1), pp. 53-62

House, Robert J. y Lawrence A. Wigdor (1967), *“Herzberg’s Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and Criticism”*, Personal Psychology, 20 (4), pp. 369-389

Jocelyn, C. López, González, Y. Adame y González, M. Adame (2013), *“XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas – 2013”*, Tema: “RELACIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO, LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL TIPO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR”, Capítulo 12. Liderazgo, Capital Humano y Comportamiento Organizacional, Universidad del Valle de Atemajac, Guadalajara, Jalisco, México.

Lawler, Edward E., III, y D.T. Hall (1970), *“Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation”*, Journal of Applied Psychology, 23 (4), pp. 305-312

Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, (2012). CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios. Última reforma publicada en DOF 09-04-2012. Consultado el 29 de Enero de 2014

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/56.pdf>

Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco, (2011). Última reforma: Periódico Oficial Sup. I: 7206 del 28 de Septiembre de 2011. Consultado el 29 de Enero de 2014

[http://www.tsjtabasco.gob.mx/resources/pdf/biblioteca/ley\\_de\\_obras\\_publicas\\_y\\_servicios\\_relacion](http://www.tsjtabasco.gob.mx/resources/pdf/biblioteca/ley_de_obras_publicas_y_servicios_relacion)

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

ados\_con\_las\_misma.pdf

Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago. Rand McNally.

Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning

Magaña, Deneb E., Surdez, Pérez E.G., Sandoval, Caraveo M.C. y Aguilar, Morales N. (2015), *Síndrome de Desgaste Emocional y factores asociados en profesores de Cuerpos Académicos Caso Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*.

Maslow, A. (1943), *A Theory of Human Motivation*, en Sikula, Andrew F. (1991)

Muñoz, P. (1980). *Introducción a la Administración Pública*. México: Fondo de Cultura Económica

Ortega, A. Velázquez y Vega, M. Campos, (2013), “XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas – 2013”, Tema: “EFECTOS DE LA RESPONSABILIDAD Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE EMPLEADOS EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA”, Universidad del Valle de Atemajac, Guadalajara, Jalisco, México.

Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas. (2010) CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios. Nuevo Reglamento DOF 28-07-2010. Consultado el 29 de Enero de 2014

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LOPSRM.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LOPSRM.pdf)

Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas del Estado de Tabasco. (2010). Consultado el 29 de Enero de 2014

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

<http://es.scribd.com/doc/43555415/REGLAMENTO-DE-LEY-DE-OBRAS-PUBLICAS>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.) México: Pearson educación

Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Learning

Sikula, Andrew F. (1991). *Administración de recursos humanos en empresas*. México: Limusa

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2016). Consultado el 08 de Abril de 2016

<http://www.ujat.mx>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

APENDICE A

*Cuestionario de satisfacción de Minnesota*

*Vocacional Psychological Research*

*University of Minnesota*

©1977

Tabla 24. Especificaciones

Dimensión	Indicador	Items	Escala	
Independencia	≥ 4.05	1	La oportunidad de trabajar yo solo.	Intervalar
		11	La oportunidad de trabajar solo.	
		21	La oportunidad de estar solo en mi trabajo.	
		31	La oportunidad de trabajar independientemente de los demás.	
		41	La oportunidad de trabajar lejos de otras personas.	
Compañeros de Trabajo	≥ 4.05	8	El espíritu de cooperación entre mis colegas.	Intervalar
		18	La oportunidad de hacer amigos cercanos mis compañeros.	
		28	La camaradería de mis colegas.	
		38	La forma en que mis colegas son amigables.	
		48	La forma como mis colegas se llevan entre sí.	

*Continúa*

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

*Continuación*

Dimensión	Indicador		Items	Escala
Autoridad	≥ 4.05	7	Los aspectos técnicos que domina mi jefe inmediato. Intervalar	
		17	La competencia de mi jefe en la toma de decisiones.	
		27	La forma como mi jefe delega trabajo a otros.	
		37	La manera como mi jefe me apoya en los problemas difíciles.	
		47	La forma como mi jefe enseña a sus empleados.	
Responsabilidad	≥ 4.05	9	La oportunidad de ser responsable de planear mi trabajo. Intervalar	
		19	La capacidad de tomar decisiones por mí mismo.	
		29	La oportunidad de ser responsable en el trabajo de otros.	
		39	La libertad para utilizar mis propios juicios.	
		49	La responsabilidad en mi trabajo.	
Supervisión- Relaciones Humanas	≥ 4.05	5	La forma como mi supervisor y yo nos entendemos. Intervalar	
		15	La forma como mi jefe maneja a sus empleados.	

*Continúa*

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

*Continuación*

Dimensión	Indicador	Items	Escala
	25	El apoyo administrativo.	
	35	La forma de cómo mi jefe toma las quejas de sus empleados.	
	45	Las relaciones personales entre mi jefe y sus empleados.	
Condiciones De trabajo	$\geq 4.05$	6 Las condiciones de trabajo como: temperatura, luz y ventilación.	Intervalar
		16 El medio ambiente del lugar donde trabajo.	
		26 Lo placentero de las condiciones de mi trabajo.	
		36 Las condiciones físicas de mi trabajo.	
		46 Las condiciones de mi trabajo.	
Políticas y Prácticas	$\geq 4.05$	4 Las políticas y prácticas hacia los empleados en esta institución.	Intervalar
		14 Las políticas de institución y la manera de cómo se administran.	
		24 La manera como se informa las políticas de institución.	

*Continúa*

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

*Continuación*

Dimensión	Indicador		Items	Escala
		34	La forma como las políticas de la institución se ponen en práctica.	
		44	La forma como la institución trata a sus empleados.	
Técnicas de Supervisión	$\geq 4.05$	2	La oportunidad de guiar a otras personas.	Intervalar
		12	La oportunidad de decir a otros trabajadores como hacer las cosas.	
		22	La oportunidad de supervisar a otras personas.	
		32	La oportunidad de decirle a otra gente que hacer.	
		42	La oportunidad de decirle a otros que hacer.	
Utilización de habilidades	$\geq 4.05$	3	La oportunidad de hacer el trabajo que yo hago mejor.	Intervalar
		13	La oportunidad de hacer un trabajo de acuerdo a mis habilidades.	
		23	La oportunidad de utilizar mis mejores habilidades.	
		33	La oportunidad de hacer algo en lo que utilice mis cualidades.	
		43	La oportunidad de hacer uso de mis propias capacidades.	

*Continúa*

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

*Continuación*

Dimensión	Indicador	Items	Escala
Nivel de Actividad $\geq 4.05$	10	La oportunidad de estar activo la mayor parte del tiempo.	Intervalar
	20	Ser capaz de hacer algo la mayor parte del tiempo.	
	30	La oportunidad de estar ocupado.	
	40	La oportunidad de estar ocupado todo el tiempo.	
	50	La oportunidad de estar ocupado todo el tiempo.	

**APENDICE B**

*Cuestionario de satisfacción de Minnesota*

*Vocacional Psychological Research*

*University of Minnesota*

©1977

**Confidencial**

Sus respuestas a estas preguntas y todo tipo de información que Ud. Proporcione serán guardadas en la más estricta confidencia.

Fecha: \_\_\_\_\_

1. Hombre  Mujer

2. Encierre en un círculo el número de años que Ud. Haya completado:

6                      7      8      9      10      12                      13      17                      >18

Primaria              Secundaria                      Preparatoria                      Carrera                      Posgrado

3. ¿Cuál es su posición o puesto de trabajo actual?

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué hace en su actual trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Cuánto tiempo hace que tiene Ud. este mismo trabajo?    \_\_\_\_\_ años    \_\_\_\_\_ meses

---

6. ¿Cómo llamaría Ud. a su ocupación; es decir, su línea usual de trabajo?

---

7. ¿Cuánto tiempo ha estado Ud. en esta misma línea de trabajo? \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

#### Instrucciones

El propósito de este cuestionario es darle a Ud. la oportunidad de expresar cómo se siente acerca de su trabajo actual, y decir en qué aspectos está Ud. satisfecho y en cuáles Ud. no lo está.

Con base a sus respuestas, y la de otros como Ud. esperamos entender mejor los aspectos que a la gente le gustan y le disgustan acerca de su trabajo.

En las páginas siguientes Ud. encontrará enunciados que se refieren a su trabajo actual.

- Lea los enunciados con cuidado.
- Decida qué tan bien se siente acerca del aspecto de su trabajo que describe el enunciado.

Encierre en un círculo el 1 si Ud. **NO ESTÁ SATISFECHO** (este aspecto de su trabajo está muy lejos de lo que desearía).

Encierre en un círculo el 2 si Ud. **ESTÁ POCO SATISFECHO** (este aspecto de su trabajo no es exactamente lo que desearía).

Encierre en un círculo el 3 si Ud. **ESTÁ SATISFECHO** (este aspecto de su trabajo es lo que desearía).

Encierre en un círculo el 4 si Ud. **ESTÁ MUY SATISFECHO** (este aspecto de su trabajo está mejor de lo que esperaba).

Encierre en un círculo el 5 si Ud. **ESTÁ EXTREMADAMENTE SATISFECHO** (este aspecto de su trabajo está mucho mejor de lo que esperaba).

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

- Asegúrese de tener el enunciado en mente cuando decida cómo se siente acerca de ese aspecto de su trabajo.
- Haga esto para todos los enunciados. Por favor: CONTESTE TODOS LOS ENUNCIADOS.
- No regrese a enunciados previos.

Sea franco, otorgue una imagen verdadera de sus sentimientos acerca de su trabajo actual.

Pregúntese a sí mismo ¿Qué tan satisfecho estoy con este aspecto de mi trabajo?

1. Significa que **NO ESTOY SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo está muy lejos de lo que yo desearía).
2. Significa que **ESTOY POCO SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo no es exactamente lo que yo desearía).
3. Significa que **ESTOY SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo es lo que yo desearía).
4. Significa que **ESTOY MUY SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo está mejor de lo que yo esperaba).
5. Significa que **ESTOY EXTREMADAMENTE SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo está mucho mejor de lo que yo esperaría).

*Para cada enunciado  
enciérre un número*

***En mi trabajo actual, así es como me siento acerca de...***

1	La oportunidad de trabajar yo solo.	1	2	3	4	5
2	La oportunidad de guiar a otras personas.	1	2	3	4	5
3	La oportunidad de hacer el trabajo que yo hago mejor.	1	2	3	4	5
4	Las políticas y prácticas hacia los empleados en esta institución.	1	2	3	4	5

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

5	La forma como mi supervisor y yo nos entendemos.	1	2	3	4	5
6	Las condiciones de trabajo como: temperatura, luz y ventilación.	1	2	3	4	5
7	Los aspectos técnicos que domina mi jefe de inmediato.	1	2	3	4	5
8	El espíritu de cooperación entre mis colegas.	1	2	3	4	5
9	La oportunidad de ser responsable de planear mi trabajo.	1	2	3	4	5
10	La oportunidad de estar activo la mayor parte del tiempo.	1	2	3	4	5
11	La oportunidad de trabajar solo.	1	2	3	4	5
12	La oportunidad de decir a otros trabajadores como hacer las cosas.	1	2	3	4	5
13	La oportunidad de hacer un trabajo de acuerdo a mis habilidades.	1	2	3	4	5
14	Las políticas de institución y la manera de cómo se administran.	1	2	3	4	5
15	La forma como mi jefe maneja a sus empleados.	1	2	3	4	5
16	El medio ambiente del lugar donde trabajo.	1	2	3	4	5
17	La competencia de mi jefe en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
18	La oportunidad de hacer amigos cercanos entre mis compañeros.	1	2	3	4	5
19	La capacidad de tomar decisiones por mí mismo.	1	2	3	4	5
20	Ser capaz de hacer algo la mayor parte del tiempo.	1	2	3	4	5
21	La oportunidad de estar solo en mi trabajo.	1	2	3	4	5
22	La oportunidad de supervisar a otras personas.	1	2	3	4	5
23	La oportunidad de utilizar mis mejores habilidades.	1	2	3	4	5

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

24	La manera como se informa las políticas de institución.	1	2	3	4	5
25	El apoyo administrativo.	1	2	3	4	5
26	Lo placentero de las condiciones de mi trabajo.	1	2	3	4	5
27	La forma como mi jefe delega trabajo a otros.	1	2	3	4	5
28	La camaradería de mis colegas.	1	2	3	4	5
29	La oportunidad de ser responsable en el trabajo de otros.	1	2	3	4	5
30	La oportunidad de estar ocupado.	1	2	3	4	5
31	La oportunidad de trabajar independientemente de los demás.	1	2	3	4	5
32	La oportunidad de decirle a otra gente que hacer.	1	2	3	4	5
33	La oportunidad de hacer algo en lo que utilice mis cualidades.	1	2	3	4	5
34	La forma como las políticas de la institución se ponen en práctica.	1	2	3	4	5
35	La forma de cómo mi jefe toma las quejas de sus empleados.	1	2	3	4	5
36	Las condiciones físicas de mi trabajo.	1	2	3	4	5
37	La manera como mi jefe me apoya en los problemas difíciles.	1	2	3	4	5
38	La forma en que mis colegas son amigables.	1	2	3	4	5
39	La libertad para utilizar mis propios juicios.	1	2	3	4	5
40	La oportunidad de estar ocupado todo el tiempo.	1	2	3	4	5
41	La oportunidad de trabajar lejos de otras personas.	1	2	3	4	5
42	La oportunidad de decirle a otros que hacer.	1	2	3	4	5

Evaluación de la satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Proyectos y Seguimiento de Obras de la UJAT.

---

43	La oportunidad de hacer uso de mis propias capacidades.	1	2	3	4	5
44	La forma como la institución trata a sus empleados.	1	2	3	4	5
45	Las relaciones personales entre mi jefe y sus empleados.	1	2	3	4	5
46	Las condiciones de mi trabajo.	1	2	3	4	5
47	La forma como mi jefe enseña a sus empleados.	1	2	3	4	5
48	La forma como mis colegas se llevan entre sí.	1	2	3	4	5
49	La responsabilidad en mi trabajo.	1	2	3	4	5
50	La oportunidad de estar ocupado todo el tiempo.	1	2	3	4	5

**¡GRACIAS POR TU APOYO!**