

Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa

(Assessing the motivation and job satisfaction in an autonomous body of the public management of the state of Sinaloa)

José Luis Hernández Juárez*
Jesús René Morales Morales**

Resumen. Esta investigación tiene como objetivo identificar los factores que determinan la motivación y satisfacción laboral que impactan positivamente en la eficacia y eficiencia de los empleados públicos en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. El trabajo de campo se realizó con personal que presta sus servicios en la Comisión Estatal de Acceso a la Información Pública de Sinaloa (CEAIP), a través de la aplicación de un cuestionario estructurado a 36 individuos, que incluyó preguntas sobre 9 dimensiones que permiten englobar los diferentes aspectos que influyen en la motivación y satisfacción laboral de los empleados y servidores públicos de la CEAIP. Con la investigación se encontró que existen cuatro dimensiones para la motivación laboral (comunicación, trabajo en equipo, modelo de administración, equidad) y cinco dimensiones para la satisfacción laboral (ingresos, nivel académico, relación de trabajo con la profesión, tipo de trabajo, incentivos salariales o reconocimiento); que impactan positivamente en el desempeño laboral de los empleados y servidores público del organismo autónomo.

Palabras clave: Administración pública, Gestión pública, Gestión local, Economía aplicada.

Abstrac. The following investigation has as an objective to identify the factors that determine the motivation and job satisfaction, that positively impacts the efficiency as well as the effectiveness of the public employees in an autonomous body of the public management of the state of Sinaloa. The field work was carried out with the personal that renders their services in the State Commission for Access to Public Information of Sinaloa or (CEAIP) for its acronym in Spanish. This was done through an application of a surveys structured for 36 individuals, that included questionsin regards to nine dimensions that cover the different aspects that influence themotivation and job satisfaction of the employees and public servants of CEAIP. With the investigation, it was found that there exist four dimensions for the job motivation (communication, group work, management model and equity) and five dimensions for the work satisfaction (income, academic level, work relationship with one's profession, type of job and salary incentives or acknowledgment); that impact positively in the job performance of the employees and public servants of the autonomous body.

Keywords:Public Administration, public management, local management, applied economy.

INTRODUCCIÓN

El tema relativo a la motivación y satisfacción laboral, resulta de gran interés porque nos indica que para lograr la supervivencia y el éxito competitivo de una organización, el elemento humano es clave para obtener resultados positivos ya que su desempeño se traduce en fundamental para el logro de los objetivos, buscar las interrelaciones con sus empleados así como encontrar la manera de motivar al personal para aumentar su empeño, interés y satisfacción en el trabajo.

Dentro del ámbito de las organizaciones, la práctica cotidiana demuestra que los trabajadores satisfechos tienden a ser más adaptables, cooperadores y dispuestos al cambio. De esta forma, la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que éste se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación.

En este sentido, el propósito de esta investigación es identificar los factores que determinan la motivación y satisfacción laboral que impactan positivamente en la eficacia y eficiencia de los empleados públicos en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1 Modelos de explicación de la motivación y satisfacción laboral en las organizaciones

El estudio de las necesidades humanas, es un tema que adquiere relevancia en las organizaciones, es ahí donde se deben de cumplir objetivos y metas; al mismo tiempo, las personas que la integran buscan mejorar su calidad de vida, y sobre todo, desarrollarse profesionalmente. A continuación, se muestran las teorías más relevantes, que sirven como sustento al estudio de la motivación y satisfacción en las organizaciones.

La teoría de las necesidades humanas, tiene como principal exponente a Abraham H. Maslow, quien sitúa en el centro de atención al desarrollo del individuo dentro de las organizaciones, desde el punto de vista holístico, es decir, ver al sujeto como el todo. Demostró que las personas consiguen un nivel óptimo de funcionamiento cuando éstas desarrollan prácticas que abarcan la naturaleza holística de los seres humanos. El estado motivacional está en función de la satisfacción de sus requerimientos básicos, en este sentido, el individuo se siente motivado por deseos de desarrollo, es decir, la autorrealización de sus

potencialidades y talentos, que da como resultado la aceptación plena, y como tendencia hacia la unidad, integración y sinergia (Maslow, 1968).

La Teoría de los dos factores de Herzberg, esta se orienta hacia la búsqueda de los factores que causan la satisfacción-insatisfacción en el trabajo y sus repercusiones en el nivel de ejecución y las actitudes de las personas. Es decir, busca explicar la conducta de las personas en situación de trabajo. Herzberg (1966), menciona que los factores motivacionales se relacionan con el contenido del puesto y con la índole de las tareas que las personas desempeñan. Dentro sus principales factores se encuentran trabajo en sí, realización, reconocimiento, desarrollo profesional, responsabilidad, etc.

La Teoría de los tres factores de McClelland, crea un esquema de clasificación que motiva tres impulsos dominantes para el logro, afiliación y poder; y pone énfasis en la importancia de los impulsos que motivan a los individuos. En sus estudios, McClelland (1961) señala tres necesidades motivacionales; a saber: Necesidad de logro, Necesidad de poder, y Necesidad de afiliación.

La teoría X ofrece una explicación de ciertas conductas humanas en el campo industrial, afirmando que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo. Debido a esta tendencia humana de rehuir al trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas, controladas y dirigidas. El ser humano promedio prefiere que lo dirijan. En este sentido, se ve reflejado un sistema de administración rígido, que provoca que las personas trabajen en función del estímulo para generar una respuesta; es decir, el trabajador está rodeado de estímulos que lo forzan a realizar su actividad (MacGregor, 1996).

La teoría Y (que se yuxtapone a los supuestos de la teoría X), se otorga una mayor utilidad a la organización, y sobre todo ayuda al desarrollo del factor humano. Dicha hipótesis se basa en los siguientes supuestos: la aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como descansar; el contexto externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización; el ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades (McGregor, 1966).

La Teoría de la Jerarquía de Aldefer, advierte la existencia de múltiples necesidades de los individuos, en la que no necesariamente las personas van satisfaciendo sus necesidades en función jerárquica, sino que

pueden avanzar o devolverse con la finalidad de alcanzar sus objetivos. Aldefer (1969) menciona tres aspectos que el individuo debe satisfacer en sentido inverso a la pirámide de Maslow. Dichas necesidades actúan como motivadoras de las necesidades no satisfechas (Necesidades de existencia, Necesidades de relación, Necesidades de desarrollo y autorrealización).

La Teoría Z de Ouchi, aporta los principios de aplicación universal en las unidades empresariales, al proporcionar los medios para dirigir a las personas, de forma tal, que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente; y al crear una nueva cultura empresarial, en la cual el trabajador encuentre un ambiente laboral integral, que le permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa (Ouchi, 1985).

La Teoría de la equidad, trata de explicar la justicia distributiva, como la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. De acuerdo con Adams (1965), se dice que existe un estado de equidad cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales. Sus investigaciones revelan que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas, y ello se refleja en el comportamiento de los trabajadores hacia la organización, en su confianza en los superiores y su deseo de permanecer en la empresa.

La Teoría de la fijación de metas, analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la retroalimentación producen en el desempeño de las personas. Considera que los trabajadores poseen metas conscientes, y estas indican a la persona qué debe de hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo. Para Locke (1968), la especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno, en él que la persona trabaja mejor cuando recibe retroalimentación. En este sentido, el empleado o ejecutivo suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.

La Teoría de las expectativas, ofrece una explicación respecto a la manera en que las personas seleccionan un comportamiento entre un conjunto de opciones; postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea y que las recompensas derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen (Vroom, 1964).

La Teoría del reforzamiento de conducta, ofrece estrategias para influir en las personas, a fin de lograr mejoras laborales continuas. Su

utilidad radica en que tiene una influencia importante en el comportamiento como herramienta de motivación; es decir, estudia la conducta provocado por el entorno, sin abordar los procesos del conocimiento. Desde el punto de vista de Skinner (1969), el comportamiento depende de sus consecuencias; es decir, tanto el refuerzo positivo como el negativo sirven para fortalecer comportamientos deseables. La sanción y la extinción sirven para debilitar o eliminar conductas indeseables.

1.2 Satisfacción laboral en la Administración Pública

La satisfacción laboral está compuesta por varios factores. Por un lado depende de la dificultad de la tarea o por lo simplicidad de la misma; también se pueden identificar otras como el enlace con el supervisor, las relaciones interpersonales, y el ambiente laboral. Asimismo, también depende de los procesos internos para tener a la persona adecuada en el puesto; por lo tanto, no existe un modelo concreto para lograr la satisfacción del empleado; es decir, cada organización deberá establecer un sistema administrativo para que se cumplan los objetivos personales y profesionales de los individuos.

En consecuencia, la dirección y gestión de los recursos humanos es una parte esencial para disponer de trabajadores satisfechos y motivados. Estos son factores claves para el éxito de la empresa; por lo tanto, si el personal no se siente satisfecho ni identificado con la organización, no se podrán alcanzar niveles de calidad competitivos, ni productos, ni el servicio eficiente al cliente (Stewart, 1996). Por otro lado, la satisfacción se sitúa al tipo de trabajo; es decir, cuando un empleado se encuentra realizando labores monótonas, repetitivas y utilizando escasa capacidad, se supedita la insatisfacción. Por otro lado, cuando el trabajador es creativo, transforma su trabajo, contribuye de manera personal y exige lo mejor de él y lo de sus compañeros, es, por lo tanto, un empleado con alta satisfacción (Likert, 1961).

Asimismo, menciona Blum y Naylor (1990), la satisfacción en el trabajo es derivado a las actitudes que poseen los empleados en relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, así como las relaciones sociales.

Ahora bien, la satisfacción laboral resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, incluida la actitud positiva o estado

emocional del empleado, por lo que Landy y Conte (2005), así como, Spector (2002), menciona que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto al empleo.

De acuerdo con Anderson y Pulich (2000), los empleados requieren laborar en un ambiente favorable, confianza y respeto, para desempeñarse mejor y sientan que están contribuyendo realmente a los objetivos organizacionales. Para Duannette (1983), en nivel de consciencia en los factores de responsabilidad, oportunidades de promoción y el compañerismo, impactan en la satisfacción laboral.

Por otro lado, Betcherman, McMullen y Davidman (1998) menciona que los empleados que no conocen a su empresa, misión, visión, valores o perfiles, se les dificulta desarrollarse y lograr avanzar en su trabajo; sin embargo, según Hadden (1997), la capacitación apropiada aumenta la confianza y competencia, de igual forma, incrementa en los empleados la empatía por su compañía, y eleva la disposición para realizar sus labores. En este sentido, se muestran satisfechos con su trabajo, e incluso motivados.

Tabla 1 Determinantes que afectan la satisfacción laboral

Autor	Dimensiones analizadas
Korman (1978)	Variables ambientales o del entorno, contenido del puesto, liderazgo participativo, retribución, oportunidades, promoción en sus interrelaciones, el nivel profesional y en los grupos de trabajo, la aceptación por los miembros y el reconocimiento.
Duannette (1983)	Tareas y oportunidades, la aceptación de responsabilidades, las oportunidades de promoción, la supervisión y compañerismo, relación entre el supervisor y empleado.
Meliá et. al. (1990)	Relativos a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida y con la participación en las decisiones.
Puchol (1997)	Relaciones interpersonales, la naturaleza y las condiciones físicas del trabajo, la promoción y las posibilidades de mejora, incluidas la retribución y seguridad.
Robbins y Judge (2009)	El trabajo está determinado por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales, la personalidad del empleado, la percepción que el empleado tiene de su bienestar, así como la vocación elegida.
Moré et. al. (2005)	Naturaleza del trabajo, salario, condiciones de trabajo, estímulos, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración Propia.

1.3 Motivación laboral en la administración pública

Las propuestas sobre las teorías de la motivación laboral, surgen como aproximaciones para desarrollar cuáles son los determinantes de la motivación, es decir, aquellos modelos administrativos que ayudan a las organizaciones a lograr sus metas y propósitos.

Para Infestas (2001), la motivación es un aspecto importante para las organizaciones que tienen que cuidar, representa la fuerza interior que empuja al empleado a trabajar, a cuidar su tarea y pretende despertar al individuo la dinámica del trabajo mediante diversos sistemas de dirección. Asimismo, Bateman y Snell (2004) menciona que la motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona y organización.

En este sentido, Roussel (2000) señala que la motivación es un proceso que activa, orienta y mantiene el comportamiento de los empleados hacia el efectivo logro de metas, como una característica psicológica. Los empleados tienen varios motivos que impulsan la conducta, y ésta se determina por múltiples factores dominantes y subordinados de forma compleja.

En lo que respecta Reeve (1994), señala la existencia de un proceso motivacional dinámico y estados internos que ocasionan la acción humana (anticipación, activación y dirección, conducta activa y retroalimentación del resultado, resultado). Hacia una mayor productividad.

Asimismo, es importante señalar, que la motivación deviene de una comunicación activa y eficaz entre los grupos de trabajo; es decir, el éxito de la comunicación radica en la claridad del mensaje y en la comprensión correcta de los empleados. En este sentido la motivación es el conjunto de procesos psicológicos que provocan el interés y la persistente repetición en el tiempo de acciones voluntarias encaminadas a lograr un objetivo concreto (Mitchell, 1982).

Tabla 2 Determinantes que afectan la motivación laboral

Autor	Dimensiones analizadas
Beltrán (1977)	Alcanzar un mayor prestigio en el trabajo, mayor libertad de acción y una actividad más trascendente.
Jurgensen (1978)	Factores considerados más importantes por los trabajadores de una empresa estadounidense a la hora de clasificar un empleo: el tipo de trabajo, la seguridad que ofrece o las posibilidades de promoción.
Wiley (1997)	Al estudiar la motivación encontró los siguientes factores: buen salario, el reconocimiento de las labores realizadas, la seguridad del empleo, la promoción y el crecimiento dentro de la organización y una ocupación interesante.
García et. al. (2003)	Observó que determinados tipos de expectativas, tales como la aceptación y la integración social, el aumento de la competencia profesional o la seguridad afectan positivamente a la motivación laboral
Furnham (2011)	Menciona que existen varias razones evidentes en sí mismas por las que trabajan las personas: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulos, de contactos sociales, una manera de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. De esta forma la gran mayoría deciden trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que ofrecen las organizaciones.
Khan et. al. (2011)	En su estudio menciona que las condiciones de trabajo y el crecimiento de la carrera (motivadores extrínsecos), así como, el contenido del trabajo (motivadores intrínsecos) tienen un fuerte impacto en la motivación laboral de los trabajadores.
Peiro y Prieto (2007)	En su investigación describe factores motivadores del entorno laboral, tales como: dinero, estabilidad en el empleo, oportunidades de ascenso, participación en el trabajo, ambiente social y por otro lado, menciona motivadores del contenido laboral y describe los factores: características de la tarea, autonomía para la realización de la tarea, así como oportunidades de aplicar conocimientos, destrezas y retroalimentación.

Fuente: Elaboración Propia.

2. MATERIALES Y MÉTODO

2.1 Delimitación del área de estudio

Para propósito de este estudio, se analizó a la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública del Estado de Sinaloa. Complace el objeto de la investigación, ya que engloba las aspiraciones, pretensiones y satisfacciones de los empleados y servidores públicos, según los perfiles predefinidos en esta investigación.

2.1.1 Estrategia y diseño de investigación

La estrategia de investigación elegida para el presente trabajo, es el método cuantitativo, cuya finalidad es asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia; al tener un mayor control y exactitud sobre los resultados, de una manera deductiva (Combs, Bustamante y Onwuegbuzie, 2010).

Se contempla como una estrategia, la revisión de la literatura sobre el tema del análisis de los determinantes de la motivación y la satisfacción laboral en el ámbito de la administración pública, así como el uso de herramientas estadísticas que nos apoyen en el procesamiento de la investigación. Específicamente, se contempla como herramienta el uso del software SPSS 17 para el análisis de las variables identificadas en el cuestionario aplicado.

Esta investigación es de tipo no experimental, transversal y descriptiva. Es un estudio no experimental, porque el análisis del fenómeno se realiza sin la manipulación deliberada de las variables que intervienen; es decir, no se hace variar intencionalmente las variables independientes, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Kerlinger y Lee, 2002).

Es transversal, ya que se analizaron los fenómenos tal y como se presentan en su contexto real; es decir, describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández et. al., 2010).

Es descriptiva, porque el propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; es decir, los estudios descriptivos se limitan a señalar las características particulares y diferenciadoras de algún fenómeno o situación en particular (Hernández et. al., 2010).

2.1.2 Ámbito de estudio

El trabajo de campo se realizó con personal que presta sus servicios en la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública, México (CEAIP). Asimismo, el período considerado para el trabajo de campo comprendió del 03 de octubre al 09 de diciembre de 2016, mismo que fue realizado en las instalaciones zonales de la CEAIP, con una duración que

osciló entre los 25 y 35 minutos; cuyo objetivo primordial fue el de recabar información empírica que apoye el análisis teórico-conceptual.

2.1.3 Determinación y selección de la muestra

La población objeto de estudio está representada por una población finita de unos 36 individuos, de los cuales 19 son mandos medios y superiores, 15 personal operativo de confianza, y 2 personas de honorarios. Hemos considerado como unidades de muestreo las áreas administrativas donde los individuos prestan sus servicios, distribuidas en tres zonas (sur, centro y norte).

Sin embargo, un paso de especial relevancia en el estudio empírico, fue el que correspondiente a la confección de la muestra sobre la que se va a llevar a cabo la contrastación de las hipótesis. En concreto, en nuestro estudio empírico, la muestra utilizada en este trabajo es de tipo *no probabilístico* con muestreo intencional; debido a que los sujetos son seleccionados, dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (Hernández et. al., 2010).

En el caso de la presente investigación, los sujetos fueron seleccionados con base en su disponibilidad, ya que se aprovechó el tiempo en que se encontraban en su área de trabajo para completar el tamaño de la muestra.

2.2 Modelo para evaluar la satisfacción y motivación laboral

2.2.1 Aspectos generales

En las organizaciones públicas, donde el trabajo es de corte eminentemente mecanicista y burocratizado, la adaptación a las normas se vuelve el principio toral de funcionamiento. De acuerdo con Troncoso (2000) es la administración pública la más necesitada de gestionar de manera excelente para el cumplimiento de sus funciones, su capital intelectual.

En este sentido, Weinert (1985) establece que el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida. Cabe preguntarnos entonces, si hay algún motivo por el que los empleados no puedan trabajar en un lugar en el que sientan que hacen una aportación satisfactoria, donde los procedimientos y las normas nunca sean más importantes que los resultados.

Como acertadamente dice Centeno (2001) sin la satisfacción de los empleados públicos no es posible alcanzar la satisfacción de los ciudadanos y de los usuarios, ni tampoco mejorar la calidad de los servicios. En cualquier organización los resultados que se obtienen son consecuencias del trabajo conjunto de todos sus componentes.

La medición de la motivación y satisfacción en el área laboral, resulta muy importante, ya que permite conocer aquellos determinantes que impactan positivamente en la eficiencia y eficacia de los empleados. Por un lado, se infiere que la motivación incide en la forma en que la persona percibe su trabajo; esto debido principalmente a factores físicos y sociales que influyen en el comportamiento humano. Y por otro lado, la satisfacción se ve reflejada en la vida del empleado como resultante de la valoración personal que realiza el individuo sobre su empleo y las experiencias adquiridas.

La revisión bibliográfica evidencia los efectos positivos que tienen los determinantes de la motivación laboral, cómo son la comunicación, el trabajo en equipo, el modelo de administración, la equidad que da como resultado una situación favorable que inciden directamente en la eficiencia y eficacia del empleado público. Asimismo, los determinantes de la satisfacción laboral como ingresos, nivel académico, relación de trabajo con la profesión, tipo de trabajo, incentivos salariales o reconocimiento, se ve reflejado en el comportamiento y vida de los empleados públicos.

Tabla 3. Constructos para la motivación y satisfacción laboral

Variables	Definición	Dimensión
Motivación laboral	<p><i>Conceptual:</i> La motivación es el conjunto de factores que impulsan a una persona a querer hacer algo o alcanzar una meta. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía.</p> <p><i>Operativa:</i> Disposición y entusiasmo en el desempeño del trabajo como consecuencia del ambiente laboral y características personales del trabajador. Para la organización, objeto de estudio, dada su naturaleza como entidad pública, que requiere renovar sus servicios y productos a través funcionarios motivados.</p>	Comunicación, Trabajo en equipo, Modelo de administración, Equidad.
Satisfacción laboral	<p><i>Conceptual:</i> Sensación o estado único e irrepetible que se produce en cada sujeto como resultado de la realización de algo que se deseaba o alcance de metas profesionales.</p> <p><i>Operativa:</i> Actitud del trabajador frente a su</p>	Ingresos, Nivel académico, Relación de trabajo con la profesión, Tipo de trabajo,

	propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Para la organización objeto de estudio, el impacto de la satisfacción de los empleados o servidores públicos es de suma importancia para la Institución.	Incentivos salariales o reconocimiento.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

2.2.2 Instrumento de medición

Para la adecuada recolección de datos, el proceso consistió en la selección, validación y aplicación del instrumento utilizado para este fin. Por lo que corresponde a la *fase de selección del instrumento* el cuestionario utilizado fue diseñado en escalamiento tipo Likert que se aplicó por medio de una entrevista. Dicho cuestionario se elaboró después de haber operado las variables y como producto del análisis del objetivo de la investigación. Así se logró redactar un primer cuestionario (*pre-test*) que fue validado por dos profesores de la Universidad Autónoma de Sinaloa, y después el formato fue enviado a dos jueces externos conocedores del tema “motivación y satisfacción laboral en el ámbito de la administración pública”.

Al recibir el instrumento con las observaciones que los validadores hicieron, se procedió a modificar, organizar y complementar la versión definitiva del cuestionario que se aplicó a los empleados y servidores públicos de la CEAIP; quedando conformado por 58 preguntas, divididas en dos bloques:

- El primer bloque de preguntas está destinado a la obtención de datos de carácter general sobre el encuestado; y
- El segundo bloque está destinado a la obtención de datos que nos permitirán explorar entre otros aspectos la Comunicación, Trabajo en equipo, Modelo de administración, Equidad, Ingresos, Nivel académico, Relación de trabajo con la profesión, Tipo de trabajo, Incentivos salariales o reconocimiento.

Una vez definidas las variables, fue necesario cuantificarlas para poder analizarlas y expresarlas matemáticamente, haciéndose necesario el uso de escalas; es decir, cada una de estas dimensiones ha sido medida a través de un conjunto de ítems ya que no existe un único indicador que refleje la globalidad de cada dimensión. Cada ítem ha sido evaluado sobre una escala tipo Likert, ofreciendo cinco opciones con la siguiente representación semántica: 5= Totalmente de acuerdo, 4= De acuerdo, 3=

Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2= En desacuerdo, y 1= Totalmente en desacuerdo.

Tabla 4. Operacionalización de las variables

Variabes	Dimensiones	Preguntas
Motivación laboral	Comunicación	12 a 18
	Trabajo en equipo	19 a 23
	Modelo de administración	29 a 29
	Equidad	24 a 28
Satisfacción laboral	Ingresos	35 a 40
	Nivel académico	41 a 45
	Relación de trabajo con la profesión	46 a 49
	Tipo de trabajo	50 a 53
	Incentivos salariales o reconocimiento	54 a 58

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se han combinado los diferentes ítems de cada dimensión en una medida única con el objetivo de hacer el estudio más operativo, además de poder obtener resultados más esclarecedores. Estas medidas únicas se han obtenido a través de la media aritmética de los distintos ítems.

Para efectos de validación del instrumento seleccionado, se recomienda habitualmente utilizar los criterios de alfa propuestos por George y Mallery (2003): Coeficiente alfa > 0.9 es excelente; Coeficiente alfa > 0.8 es bueno; Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable; Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable; Coeficiente alfa > 0.5 es pobre; y Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable.

Finalmente, en la *fase de aplicación del instrumento*, una vez validado éste, se procedió a la aplicación del mismo tomando en consideración los siguientes aspectos. El cuestionario se cumplimentó puntuando las afirmaciones de acuerdo con el número que mejor refleje lo acertado de las aseveraciones contenidas en el mismo. Por lo tanto, las preguntas que se formulan en el cuestionario, están relacionadas con los aspectos que hemos considerado para determinar el estado actual de la Motivación y Satisfacción Laboral, así como las circunstancias que pretendemos analizar.

2.3 Análisis estadístico descriptivo y comparativo

En esta investigación, para el análisis de los resultados, los datos obtenidos de las fuentes primarias con el uso del cuestionario, fueron ordenados según la codificación asignada a las preguntas y alternativas de respuestas agrupadas en variables, lo cual permitió la tabulación de datos y la construcción de una base de datos inicial.

Posteriormente se llevó a cabo la depuración de los errores detectados, además de establecer orden y categorías en algunas variables, con ayuda del programa SPSS versión 19 y Microsoft Excel. También, con los programas citados se procedió a la validación de las escalas y la ejecución del análisis estadístico, para poder obtener los resultados en función al problema objeto de estudio que se pretende abordar y analizar.

El análisis estadístico, en un primer momento se basó en la construcción de tablas de distribución de frecuencias para cada una de las variables del estudio. Esto formó parte del análisis univariante y del análisis descriptivo de datos, complementado con medidas de tendencia central, moda, mediana y media, de acuerdo a los objetivos de la investigación y las variables planteadas. También fueron usadas tablas cruzadas y correlación, las cuales son presentadas para la mejor comprensión del estudio.

Asimismo, se utilizaron varias técnicas estadísticas para practicar el análisis inferencial, basadas en pruebas paramétricas y no paramétricas, según la naturaleza de las variables analizadas. Específicamente, para el análisis de dos y más grupos al comparar las medias de la variable dependiente, se practicaron varias pruebas de hipótesis a partir de la T de Student, y Análisis de Varianza (Sarabia, 1999).

Finalmente, se realizaron múltiples análisis bivariantes, de asociación entre las puntuaciones, algunas percepciones de los empleados y servidores públicos, así como otras asociaciones. Con estos análisis bivariados se realizó un comparativo entre las variables que nos han posibilitado observar la existencia de relaciones entre dos variables, así como su grado de asociación. Para ello, hemos utilizado el coeficiente de correlación de Pearson con el objetivo de conocer el grado de asociación lineal entre dos variables. Asimismo, el estadístico Alfa de Cronbach se ha utilizado para analizar la consistencia interna de las escalas de medida.

Posterior al análisis estadístico, se interpretó la información a partir de la experiencia del investigador con ayuda de sus asesores, de cara al marco teórico definido en esta investigación.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Unidad de análisis

3.1.1 Comisión Estatal de Acceso a la Información Pública de Sinaloa

En el ámbito Estatal, la Comisión de Acceso a la Información Pública de Sinaloa (CEAIP), nace como un órgano de autoridad, promoción, difusión e investigación sobre el derecho a la información pública durante el periodo de gobierno de Juan S. Millán Lizárraga. El decreto de creación de la Comisión Estatal de Acceso a la Información Pública del Estado de Sinaloa (**Publicado en el Periódico Oficial “El Estado de Sinaloa”, No. 051 de abril de 2002**), establece lo siguiente:

- Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas y consolidar el sistema democrático.
- Optimizar el nivel de participación comunitaria en la toma pública de decisiones conforme a los estándares democráticos internacionales.
- Garantizar el principio democrático de publicidad de los actos del Estado.
- Asegurar el principio democrático de rendición de cuentas del Estado.
- Garantizar la protección de los datos personales en poder de las entidades públicas.

En su composición, el Capítulo Séptimo: La Comisión Estatal de Acceso a la Información Pública, artículo 31, señala que está quedará integrado por tres comisionados, de los cuales, uno será presidente. Los comisionados serán electos por el Congreso del Estado o la Diputación permanente, a propuesta del titular del Poder Ejecutivo del Estado.

Asimismo, establece dicha ley, que para el cumplimiento de sus atribuciones, la Comisión contará en su estructura con un Secretario Ejecutivo, una Dirección Jurídica Consultiva, una Dirección de Capacitación y Vinculación Ciudadana y los asesores y personal auxiliar que autorice el pleno de la Comisión misma, que deberá ser incluida en la Ley de Ingresos y Presupuestos de Egresos del Estado de Sinaloa.

En este sentido, dicha ley, en su artículo 4, menciona que para profesionalizar y hacer más eficientes los servicios de apoyo de la Comisión, se instituye el servicio civil de carrera, regidos por los principios de legalidad, imparcialidad, objetividad, especialización, honradez, lealtad y eficiencia.

Para el año 2014, durante el Gobierno de Mario López Valdez, mediante decreto 163, se modifica a la Comisión Estatal de Acceso a la Información Pública (**Publicado en el Periódico Oficial “El Estado de Sinaloa”, No. 145 noviembre de 2014**), dotándola de lo siguiente:

“El Estado contará con un organismo autónomo, especializado, imparcial, colegiado, al que se le denomina Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública, como organismo garante, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía técnica, de gestión, capacidad para decidir sobre el ejercicio de su presupuesto y determinar su organización interna, responsable de garantizar el cumplimiento del derecho de acceso a la información pública y a la protección de datos personales en posesión de los sujetos obligados en los términos que establezca la ley”.

Dicho decreto, además de modificar el nombre Comisión Estatal de Acceso a la Información Pública (CEAIPES), dota a la Comisión Estatal de Acceso a la Información Pública con otras atribuciones, como capacidad de decidir sobre su presupuesto, gestión técnica y órgano garante. También se mencionan los principios que conducirán su funcionamiento, certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, eficacia, objetividad, profesionalismo, transparencia, y máxima publicidad.

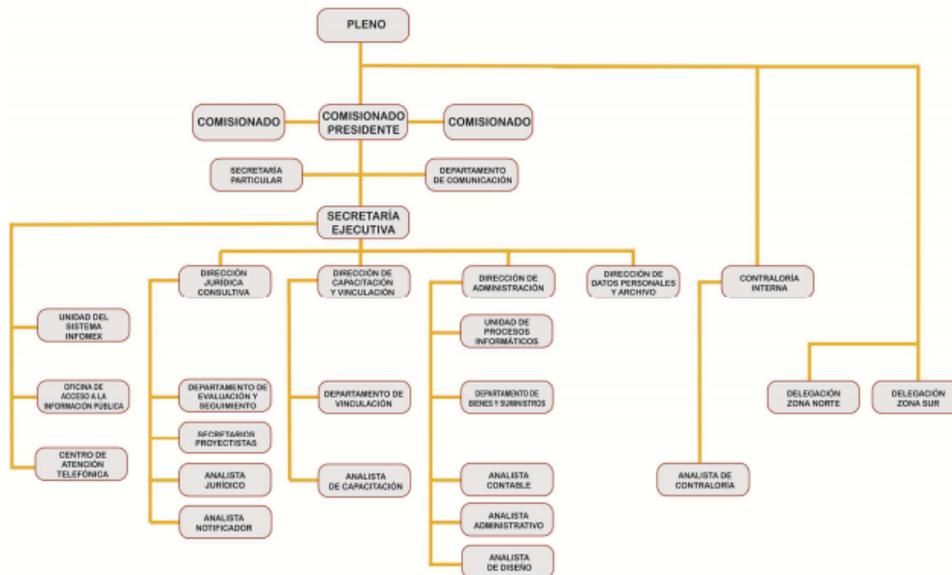
Adicionalmente, se modificó el mecanismo de selección de los Comisionados. Para su nombramiento, el Congreso del Estado, previa convocatoria y realización de una amplia consulta de la sociedad, con el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes, nombrará al Comisionado que deberá cubrir la vacante. En caso de que el gobernador objetara dicho nombramiento, el Congreso deberá realizar otra propuesta.

Otros de los cambios sustanciales, fue que la conformación del organismo garante procurará la equidad de género. Además, que dentro de su estructura tendrá un Consejo Consultivo integrado por cinco consejeros, que serán honoríficos, elegidos por el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes del Congreso del Estado.

3.1.2 Organigrama y funciones generales

La Comisión Estatal de Acceso a la Información Pública, es un organismo garante, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía técnica, de gestión, capacidad para decidir sobre el ejercicio de su presupuesto y determinar su organización interna, responsable de garantizar el cumplimiento del derecho de acceso a la información pública y a la protección de datos personales en posesión de los sujetos obligados en los términos que establezca la ley.

Figura 1 Organigrama



Dentro de las funciones generales podemos enumerar las siguientes:

- Promover una cultura de apertura y de educación sobre el derecho de acceso a la información pública y el derecho de “habeas data” o de datos personales.
- Garantizar que los sujetos obligados cumplan con proporcionar información pública a los particulares.
- Asesoría para que la información confidencial, compuesta por datos personales, sean debidamente resguardados por las entidades públicas. Para que los sujetos obligados, actualicen los datos personales y garanticen el derecho de los particulares a saber si la información se procesa correctamente. Para asesorar y capacitar sobre la utilización del derecho de acceso a la información pública.
- Garantizar, por el bien de la persona, la entidad e interés público, el adecuado cumplimiento de los criterios de información

reservada establecidos en la ley, para contribuir al proceso de fortalecimiento de la cultura democrática en la toma de decisiones públicas.

3.1.3 Planeación Estratégica

En la tabla 5 se presentan la misión, visión y valores para la Comisión en el periodo 2014-2017.

Tabla 5. Planeación Estratégica CEAIP (2014-2017)

Misión	Garantizar el derecho de acceso a la información pública y la protección de datos personales e incentivar la cultura de apertura informativa, a través de la socialización, capacitación e investigación, para incidir en la concientización de los servidores públicos y en la participación social en la toma de decisiones para el fortalecimiento de la democracia en Sinaloa.
Visión	Ser una entidad pública reconocida socialmente y con respeto institucional, garante del derecho de acceso a la información pública y protección de datos personales en el Estado de Sinaloa.
Valores	Legalidad, Imparcialidad, Objetividad, Especialización, Honradez, Lealtad, Eficiencia, Profesionalismo, Transparencia, Eficacia.

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.4 Marco Jurídico

En la tabla 6 se relaciona el marco normativo que rige el actuar del organismo autónomo, de acuerdo a su última reforma.

Tabla 6. Marco Jurídico CEAIP

Marco Legal	Documento	Última reforma
Constitución	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.	DOF 29-01-2016
	Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sinaloa	P.O. No. 065 del 01 de junio de 2015
Leyes	Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública	DOF 04-05-2015
	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental	DOF 18-12-2015
	Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares	DOF 05-07-2010
	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sinaloa.	P.O. 04 de Mayo de 2016
	Ley de Acceso a la Información Pública del Estado de Sinaloa.	P.O. 20 de Agosto de 2008

	Ley de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.	P.O. No. 48 del 19 de Abril de 2013
	Ley de Hacienda del Estado de Sinaloa.	P.O. No. 059 del 18 de mayo de 2015
	Ley de Hacienda Municipal del Estado de Sinaloa.	P.O. No. 018 del 11 de febrero de 2015
	Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.	P.O. No. 059 de 18 de mayo de 2015
	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Administración de Bienes Muebles	P.O. 21 de Junio de 2013
Reglamentos	Reglamento Interior de la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública de Sinaloa	P.O.E. 30 de septiembre de 2016

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.5 Recursos financieros y humanos

En la Tabla 7 se muestran los recursos financieros destinados para el ejercicio de las funciones de la CEAIP, para el periodo 2003-2017.

Tabla 7. Presupuesto CEAIP a partir de su creación

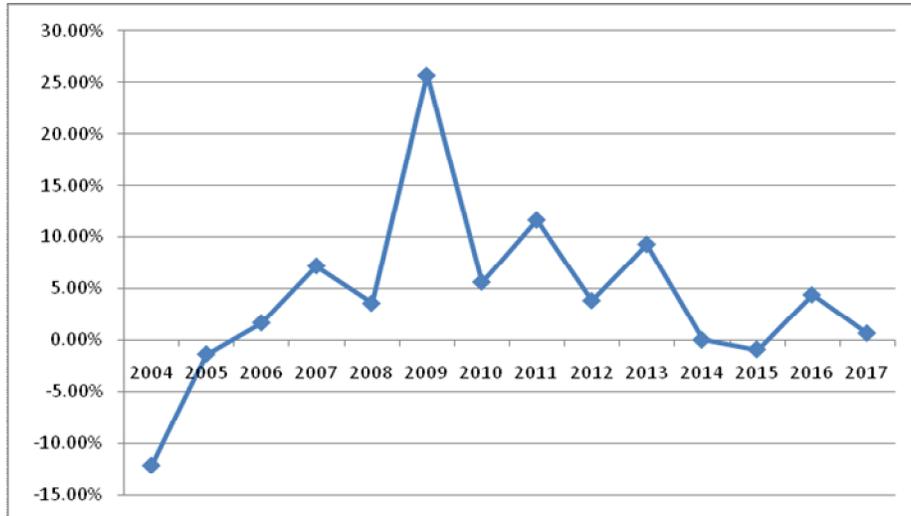
Año	Presupuesto total	Variación	
		Absoluta	Relativa
2003	\$13,900,000.00	-	-
2004	\$12,207,757.00	-\$1,692,243.00	-12.17%
2005	\$12,042,757.00	-\$165,000.00	-1.35%
2006	\$12,240,417.00	\$197,660.00	1.64%
2007	\$13,122,834.00	\$882,417.00	7.21%
2008	\$13,588,864.95	\$466,030.95	3.55%
2009	\$17,082,034.58	\$3,493,169.63	25.71%
2010	\$18,043,825.60	\$961,791.02	5.63%
2011	\$20,140,990.12	\$2,097,164.52	11.62%
2012	\$20,909,858.00	\$768,867.88	3.82%
2013	\$22,854,070.00	\$1,944,212.00	9.30%
2014	\$22,854,070.00	\$0.00	0.00%
2015	\$22,647,198.16	-\$206,871.84	-0.91%
2016	\$23,638,842.00	\$991,643.84	4.38%
2017	\$23,789,893.00	\$151,051.00	0.64%

Fuente: Elaboración Propia.

Como se desprende del cuadro anterior, el presupuesto para la CEAIP se incrementó de 2003 a 2017 en un 71 por ciento, mientras que el promedio del incremento anual en este periodo fue de 3.7 por ciento. De acuerdo con el grafico 2.1, en este periodo el presupuesto destinado a la

CEAIP alcanzó: por un lado, sus más fuertes incrementos en los años 2009 y 2011; y por otro, su más fuerte decremento en 2004.

Figura 2. Incremento presupuestal para la CEAIP 2003-2017



Sin embargo, si se realiza una revisión a partir de cada administración gubernamental, el escenario en que se mueven los incrementos al presupuesto destinado a la CAEIP, adquiere la siguiente tesitura.

En el caso de la administración de Juan Sigfrido Millán Lizárraga (1999-2004), el presupuesto destinado a la Comisión, sufrió un decremento de 2003 a 2004 en un 12.17 por ciento.

En la administración de Jesús Alberto Aguilar Padilla (2005-2010), el presupuesto destinado a la Comisión, sufrió un incremento de 2005 a 2010 en un 50 por ciento. Mientras que el promedio de incremento anual en este periodo fue de 8 por ciento.

En la administración de Mario López Valdez (2011-2016), el presupuesto destinado a la Comisión, sufrió un incremento de 2011 a 2016, en un 17 por ciento, mientras que el promedio de incremento anual en este periodo, fue de 3.2 por ciento.

En la tabla 8 se reflejan los salarios de los empleados y servidores públicos del organismo autónomo para el año 2017.

Tabla 8. Relación de puestos según salario

Función	Sueldo Neto
Comisionado Presidenta	\$60,000.00
Comisionado	\$50,000.00
Comisionado	\$50,000.00
Secretario Ejecutivo	\$45,000.00
Director de Administración	\$33,000.00
Director Jurídico Consultivo	\$30,000.00
Directora de Datos Personales	\$30,000.00
Directora de Capacitación y Vinculación	\$19,000.00
Contraloría	\$30,000.00
Jefe de la Unidad de Procesos Informáticos	\$26,000.00
Jefe de la Unidad de Procesos de Infomex	\$24,000.00
Jefe de oficina de Acceso a la Inf. Pub.	\$15,000.00
Jefe de Bienes y Suministros	\$15,000.00
Jefe de Depto. y Evaluación y Seguimiento	\$15,000.00
Jefe de Depto. De Comunicación	\$14,000.00
Jefa de Depto. De Vinculación	\$12,000.00
Delegado Zona Norte	\$15,000.00
Delegado Zona Sur	\$15,000.00
Secretario Proyectista	\$15,000.00
Proyectista de Comisionado	\$20,000.00
Proyectista de Comisionado	\$20,000.00
Proyectista de Comisionado	\$20,000.00
Analista Administrativo	\$15,000.00
Analista Jurídico	\$15,000.00
Analista Contable	\$12,000.00
Analista de Evaluación y Seguimiento	\$12,000.00
Analista de Diseño	\$12,000.00
Operador de Centro de Atención Telefónica	\$10,000.00
Secretaría	\$10,000.00
Asistente	\$10,000.00
Asistente de Comisionado Presidente	\$10,000.00
Asistente de Comisionado	\$10,000.00
Asistente de Comisionado	\$10,000.00
Auxiliar Delegado Zona Norte	\$9,000.00
Auxiliar Delegado Zona Sur	\$9,000.00
Asesor Jurídico	\$20,000.00

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar, este organismo autónomo está integrado por 36 empleados y servidores públicos, que se agrupan por rango de salarios de la siguiente manera: 33.3 por ciento que perciben entre \$9,000 a \$12,000 pesos, 25.1 por ciento perciben entre \$14,000 a \$15,000 pesos, 19.4 por ciento perciben entre \$19,000 a \$26,000 pesos, 22.2 por ciento perciben entre \$30,000 a \$60,000 pesos.

Sin embargo, si se toma en cuenta la clasificación por categoría en la que se agrupa a los empleados y servidores públicos, los indicadores son: 53 por ciento son mandos medios y superiores, 42 por ciento son personal operativo de confianza, y el 5 por ciento son honorarios asimilables a salarios.

3.2 Consistencia interna del instrumento utilizado

Se realizó un análisis Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad del instrumento, así como de las escalas utilizadas, y se demostró una adecuada consistencia interna. Es decir, de los resultados presentados en la tabla 9, llevan a concluir que la escala de medida de la motivación y satisfacción laboral considerada globalmente, presenta una elevada fiabilidad en su consistencia interna, ya que alcanza un Alfa de Cronbach satisfactorio.

Respecto a cada una de las dimensiones también se observa, en general, unos buenos resultados. Todas superan el 0.78, llegando incluso algunas a tener un Alfa superior o próximo al 0.90. Por lo que, los resultados obtenidos permiten afirmar que la escala en su conjunto, ofrece una buena fiabilidad para medir la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública sinaloense.

Tabla 9. Coeficientes de consistencia interna

	Coefficiente Alfa de Cronbach
Confiabilidad del Instrumento y escalas utilizadas	.822
Dimensión: Comunicación	.810
Dimensión: Trabajo en equipo	.786
Dimensión: Equidad	.785
Dimensión: Controles razonables, estructura y burocracia	.907
Dimensión: Ingreso	.787
Dimensión: Nivel académico	.795
Dimensión: Relación de trabajo con la profesión	.781
Dimensión: Tipo de trabajo	.887
Dimensión: Incentivos salariales o reconocimiento	.843

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Análisis univariante

En términos generales, la muestra final quedó conformada por 22 (61.1%) mujeres de entre 23 y 54 años, con una media de edad de 36 años y 14 (38.9%) hombres de entre 23 y 60 años, con una media de edad de 40

años. En cuanto al nivel educativo de los encuestados, 2 son bachilleres, 23 terminaron una licenciatura, 9 concluyeron una maestría, y 2 terminaron un doctorado.

Tabla 10. Características de la muestra

Total		Absoluto	Relativo
		36	100%
Genero	Hombre	14	38.9%
	Mujer	22	61.1%
Edad	23-29	9	25.0%
	30-35	7	20.0%
	36-41	9	25.0%
	42-47	0	0.0%
	48-53	7	20.0%
	54-59	4	10.0%
Nivel educativo	Bachillerato	2	5.6%
	Licenciatura	23	63.9%
	Maestría	9	25.0%
	Doctorado	2	5.6%
Tipo de personal	Mandos medios y superiores	19	52.8%
	Operativos de confianza	15	41.7%
	Honorarios	2	5.5%
Antigüedad	0 - 2 años 4 meses	17	47.2%
	2 años 5 meses - 4 años 8 meses	6	16.7%
	4 años 9 meses - 7 años	8	22.2%
	7 años 1 mes - 9 años 4 meses	1	2.8%
	9 años 5 meses - 11 años 8 meses	1	2.8%
	11 años 9 meses - 14 años	3	8.3%

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la antigüedad, se observa que el 13.9% de los entrevistados poseen más de 7 años de antigüedad, el 38.9% ha trabajado entre dos y 7 años, y el 47.2% se ha desempeñado en su lugar de trabajo entre 2 meses y 2 años. Se advierte que de acuerdo con el tipo de personal, un 52.8% de los entrevistados corresponde a mandos medios y superiores, 41.7% es operativo de confianza, y 5.5% son de honorarios asimilables a salarios.

En la tabla 11, se muestran las medias globales y desviaciones estándar de las 9 dimensiones, que para la motivación y satisfacción laboral, tienen resultados semejantes y favorables de acuerdo a la escala de Likert del instrumento; es decir que el promedio de respuestas dadas por el personal del organismo autónomo CEAIP, fue el de estar de acuerdo. En concreto, las medias más altas corresponden a las dimensiones *relación de trabajo con la profesión, equidad, trabajo en*

equipo, y nivel académico; mientras que la dimensión con la media más baja es la de *tipo de trabajo*.

Tabla 11. Valoración de las dimensiones de la motivación y satisfacción laboral para el organismo autónomo CEAIP

Variables	Dimensión	Media	DT
Motivación laboral	Comunicación (D1)	2.72	0.57
	Trabajo en equipo (D2)	4.35	0.61
	Equidad (D3)	4.54	0.71
	Modelo de administración (D4)	2.66	0.53
Satisfacción laboral	Ingreso (D5)	2.94	0.60
	Nivel académico (D6)	3.68	0.92
	Relación de trabajo con la profesión (D7)	4.58	0.55
	Tipo de trabajo (D8)	2.52	0.67
	Incentivos salariales o reconocimiento (D9)	3.05	0.99

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Análisis bivariante

3.4.1 Aleatoriedad, normalidad y homocedasticidad

Con la finalidad de poder tener un mejor contexto de análisis de lo que arroja el simple hecho de mostrar los resultados descriptivos, es que fueron efectuadas pruebas de aleatoriedad, normalidad y homocedasticidad de las variables para determinar su posible tratamiento con pruebas paramétricas, y de esta forma identificar la existencia de diferencias significativas entre los grupos de cada variable analizada.

El primer paso en la verificación de los supuestos para la aplicación de pruebas paramétricas, es la ejecución de la *prueba de rachas* para detectar la aleatoriedad de los datos. Como siguiente paso, se requiere comprobar que los datos provienen de una distribución normal a través de la *prueba de Shapiro-Wilk*; para luego verificar la homogeneidad de las varianzas, utilizando para ello la *prueba de Levene*.

En la tabla 12, se muestra la prueba de rachas para los dos grupos que componen la variable género (hombre y mujer); tanto en hombre como en mujeres para las nueve dimensiones analizadas se presenta un nivel de significancia mayor a 0.05, por lo tanto se concluye que la muestra analizada para la variable género es aleatoria.

Tabla 12. Prueba de rachas para las variables motivación y satisfacción laboral según género

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Hombre	Rachas	7	5	5	5	4	4	7	6	3
	Z	.283	.000	-.612	-.612	-1.254	-1.254	.029	.000	-1.895
	ρ	.777	1.000	.540	.540	.210	.210	.977	1.000	.058
Mujer	Rachas	12	9	11	8	10	12	7	10	8
	Z	2.073	.654	1.504	.000	.835	2.073	.000	.935	.000
	ρ	.038	.513	.133	1.000	.404	.038	1.000	.350	1.000

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 13, se muestra la prueba de rachas para los cuatro grupos que componen la variable escolaridad (bachillerato, licenciatura, maestría y doctorado); en la mayoría de los casos se concluye que existe aleatoriedad de los datos debido a que el nivel crítico es mayor a 0.05, por lo tanto, se concluye que la muestra analizada para la variable escolaridad es aleatoria.

Tabla 13. Prueba de rachas para las variables motivación y satisfacción laboral según escolaridad

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Bachillerato completo y licenciatura incompleta	Rachas	3	3	4	2	3	3	3	3	2
	Z	.000	.000	.612	.000	.000	.000	.000	.000	-.612
	P	1.000	1.000	.540	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	.540
Licenciatura completa y maestría incompleta	Rachas	7	7	8	4	6	8	6	8	6
	Z	1.064	1.064	1.194	.000	.000	1.006	.245	1.006	.000
	ρ	.287	.287	.232	1.000	1.000	.314	.806	.314	1.000
Maestría completa y doctorado incompleto	Rachas	4	4	3	5	5	5	4	4	5
	Z	.000	.000	-.788	.684	.061	.061	.000	.000	.061
	ρ	1.000	1.000	.431	.494	.952	.952	1.000	1.000	.952
Doctorado completo y más	Rachas	2	4	2	3	2	2	2	2	2
	Z	-.612	.612	-.612	.000	-.612	-.612	-.612	.000	-.612
	ρ	.540	.540	.540	1.000	.540	.540	.540	1.000	.540

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 14, se muestran los valores obtenidos para la prueba de Shapiro-Wilk, de las dos posibles respuestas para la variable género (hombre o mujer). Dado que en todos los casos analizados se tiene un “p” valor mayor al nivel de significancia establecido de 0.05, se concluye que las 9 dimensiones para las variables motivación y satisfacción laboral, pueden modelarse con una distribución normal tanto para hombres como para mujeres.

Tabla 14. Prueba de normalidad Shapiro-Wilk para las variables motivación y satisfacción laboral según género

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Hombres	Estadístico	0.967	0.942	0.826	0.959	0.920	0.946	0.882	0.906	0.934
	p	0.858	0.545	0.021	0.762	0.322	0.592	0.110	0.217	0.455
Mujeres	Estadístico	0.959	0.783	0.498	0.781	0.916	0.908	0.689	0.922	0.217
	p	0.712	0.003	0.000	0.003	0.192	0.149	0.000	0.234	0.974

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 15, se muestran los valores obtenidos para la prueba de Shapiro-Wilk, de las cuatro posibles respuestas para la variable escolaridad (bachillerato, licenciatura, maestría y doctorado); en la mayoría de los casos se tiene un “p” valor mayor al nivel de significancia establecido de 0.05. Por lo tanto, se concluye, de acuerdo con Nunnally (1978), que las 9 dimensiones para las variables motivación y satisfacción laboral, pueden modelarse con una distribución normal los grupos establecidos en la escolaridad.

Tabla 15. Prueba de normalidad Shapiro-Wilk para las variables motivación y satisfacción laboral según escolaridad

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Bachillerato completo y licenciatura incompleta	Estadístico	0.963	0.863	0.848	0.945	0.863	0.926	0.945	0.993	0.927
	P	0.800	0.272	0.220	0.683	0.272	0.572	0.683	0.972	0.577
Licenciatura completa y maestría incompleta	Estadístico	0.859	0.753	0.539	0.768	0.929	0.885	0.594	0.944	0.940
	P	0.075	0.004	0.000	0.006	0.437	0.150	0.000	0.603	0.552
Maestría completa y doctorado incompleto	Estadístico	0.764	0.875	0.784	0.881	0.866	0.904	0.792	0.802	0.950
	P	0.018	0.206	0.028	0.232	0.172	0.353	0.034	0.043	0.730
Doctorado completo y más	Estadístico	0.973	0.980	0.782	0.980	0.917	0.991	0.979	0.630	0.772
	P	0.860	0.899	0.074	0.899	0.519	0.963	0.894	0.001	0.061

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 16, se muestran los resultados de la prueba de Levene para las 9 dimensiones de las variables motivación y satisfacción laboral según género; tanto en hombre como en mujeres para las nueve dimensiones analizadas se presenta un nivel de significancia mayor a 0.05, por lo tanto se concluye que la muestra analizada presenta homocedasticidad.

Tabla 16. Prueba de Levene para las variables motivación y satisfacción laboral según género

Variabes	Dimensión	Estadístico	ρ
Motivación laboral	Comunicación (D1)	0.000	0.984
	Trabajo en equipo (D2)	0.004	0.951
	Equidad (D3)	0.598	0.447
	Modelo de administración (D4)	0.391	0.538
Satisfacción laboral	Ingreso (D5)	0.178	0.677
	Nivel académico (D6)	0.060	0.809
	Relación de trabajo con la profesión (D7)	3.245	0.085
	Tipo de trabajo (D8)	3.590	0.071
	Incentivos salariales o reconocimiento (D9)	0.836	0.370

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 17, se muestran los resultados de la prueba de Levene para las 9 dimensiones de las variables motivación y satisfacción laboral según escolaridad; dado que para las nueve dimensiones analizadas se presenta un nivel de significancia mayor a 0.05, por lo tanto se concluye que la muestra analizada presenta homocedasticidad.

Tabla 17. Prueba de Levene para las variables motivación y satisfacción laboral según escolaridad

Variable	Dimensión	Estadístico	ρ
Motivación laboral	Comunicación (D1)	2.684	.073
	Trabajo en equipo (D2)	.419	.741
	Equidad (D3)	.596	.625
	Modelo de administración (D4)	.725	.548
Satisfacción laboral	Ingreso (D5)	.301	.825
	Nivel académico (D6)	.431	.733
	Relación de trabajo con la profesión (D7)	1.447	.258
	Tipo de trabajo (D8)	2.512	.086
	Incentivos salariales o reconocimiento (D9)	1.420	.265

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2 Comparación por Género

Para identificar si existen diferencias entre hombres y mujeres en la forma de evaluar la satisfacción y motivación laboral, así como sus diferentes dimensiones, se realizó un análisis de diferencia de grupos.

Tabla 18. Análisis de Medias y Desviación Estándar por género

Dimensión	Hombres		Mujeres	
	MEDIA	DT	MEDIA	DT
Comunicación	2.74	0.56	2.71	0.60
Trabajo en equipo	4.16	0.56	4.50	0.63
Equidad	4.38	0.66	4.67	0.74
Modelo de administración	2.58	0.45	2.71	0.60
Ingreso	2.96	0.54	2.91	0.66
Nivel académico	3.60	0.91	3.75	0.96
Relación de trabajo con la profesión	4.34	0.67	4.78	0.35
Tipo de trabajo	2.56	0.53	2.49	0.78
Incentivos salariales o reconocimiento	3.07	0.87	3.03	1.11

Fuente: Elaboración propia.

Para identificar si existen diferencias por género entre cada una de las dimensiones de la escala, y comprobar que éstas no son atribuibles al azar, se utilizó ANOVA de un factor (Keppel y Wickens, 2004).

Tabla 19. ANOVA: Comparación por género

Dimensión	F	p
Comunicación	0.01	0.93
Trabajo en equipo	1.92	0.18
Equidad	1.04	0.32
Modelo de administración	0.37	0.55
Ingreso	0.04	0.84
Nivel académico	0.16	0.70
Relación de trabajo con la profesión	4.58	0.04
Tipo de trabajo	0.08	0.78
Incentivos salariales o reconocimiento	0.01	0.92

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre mujeres y hombres, debido a que existen valores “p” menor a 0.05. Esto permite realizar un análisis para diferenciar grupos.

3.4.3 Comparación por escolaridad y género

Con el propósito de establecer diferencias en las opiniones y valores de los empleados y servidores públicos, se categorizó a los entrevistados de acuerdo con el último título escolar alcanzado, con el interés de observar cómo se distribuyen éstos por género.

En la Tabla 20, se muestran las medias y desviaciones estándar de las 4 dimensiones que para la motivación laboral, tienen resultados

semejantes y favorables de acuerdo a la escala de Likert del instrumento; es decir, que el promedio de respuestas dadas por el personal del organismo autónomo CEAIP, fue el de estar de acuerdo.

Tabla 20. Análisis de Medias y Desviación Estándar para las variables motivación laboral según escolaridad y género

Dimensión	Escolaridad del entrevistado	Hombre		Mujer	
		MEDIA	DT	MEDIA	DT
Comunicación	Bachillerato completo y licenciatura incompleta	2.80	1.13	2.15	0.78
	Licenciatura completa y maestría incompleta	2.77	0.11	2.60	0.38
	Maestría completa y doctorado incompleto	2.90	0.47	2.77	0.47
	Doctorado completo y más	2.30	0.85	3.60	0.71
Trabajo en equipo	Bachillerato completo y licenciatura incompleta	4.40	0.28	4.60	0.57
	Licenciatura completa y maestría incompleta	4.60	0.53	4.40	0.73
	Maestría completa y doctorado incompleto	4.05	0.38	4.80	0.35
	Doctorado completo y más	3.50	0.71	4.30	0.99
Equidad	Bachillerato completo y licenciatura incompleta	4.50	0.71	4.80	0.28
	Licenciatura completa y maestría incompleta	4.80	0.35	4.51	1.03
	Maestría completa y doctorado incompleto	4.50	0.60	4.80	0.35
	Doctorado completo y más	3.40	0.00	4.90	0.14
Modelo de administración	Bachillerato completo y licenciatura incompleta	2.60	0.14	2.40	0.14
	Licenciatura completa y maestría incompleta	2.07	0.40	2.70	0.73
	Maestría completa y doctorado incompleto	2.80	0.41	2.77	0.55
	Doctorado completo y más	2.90	0.14	3.00	0.71

Fuente: Elaboración propia.

En concreto, para los hombres, las medias más altas corresponden a las dimensiones *trabajo en equipo*, y *equidad*; mientras que la dimensión con la media más baja es la de *modelo de administración*. En el caso de las mujeres, las medias más altas corresponden a la dimensiones *trabajo en equipo*, y *equidad*; mientras que la dimensión con la media más baja es *comunicación*.

En la tabla 21, se muestran las medias y desviaciones estándar de las 5 dimensiones, que para la satisfacción laboral, tienen resultados semejantes y favorables de acuerdo a la escala de Likert del instrumento;

es decir, que el promedio de respuestas dadas por el personal del organismo autónomo CEAIP, fue el de estar de acuerdo.

Tabla 21. Análisis de Medias y Desviación Estándar para las variables satisfacción laboral según escolaridad y género

Dimensión	Escolaridad del entrevistado	Hombre		Mujer	
		MEDIA	DT	MEDIA	DT
Ingreso	Bachillerato completo y licenciatura incompleta	3.05	0.35	2.80	0.71
	Licenciatura completa y maestría incompleta	2.70	0.36	2.89	0.84
	Maestría completa y doctorado incompleto	3.47	0.26	3.00	0.62
	Doctorado completo y más	2.25	0.70	3.00	0.28
Nivel académico	Bachillerato completo y licenciatura incompleta	3.55	0.35	3.25	1.06
	Licenciatura completa y maestría incompleta	4.10	0.79	3.74	1.16
	Maestría completa y doctorado incompleto	3.97	0.62	4.27	0.64
	Doctorado completo y más	2.15	0.49	3.50	0.71
Relación de trabajo con la profesión	Bachillerato completo y licenciatura incompleta	4.25	0.35	4.75	0.35
	Licenciatura completa y maestría incompleta	4.77	0.40	4.80	0.34
	Maestría completa y doctorado incompleto	4.57	0.43	4.93	0.11
	Doctorado completo y más	3.30	0.71	4.50	0.71
Tipo de trabajo	Bachillerato completo y licenciatura incompleta	2.25	0.35	2.25	1.06
	Licenciatura completa y maestría incompleta	2.60	0.53	2.49	0.77
	Maestría completa y doctorado incompleto	2.82	0.70	2.93	0.98
	Doctorado completo y más	2.30	0.00	2.05	0.35
Incentivos salariales o reconocimiento	Bachillerato completo y licenciatura incompleta	2.30	0.42	1.70	0.14
	Licenciatura completa y maestría incompleta	3.40	0.00	3.03	1.27
	Maestría completa y doctorado incompleto	3.80	0.59	3.40	0.80
	Doctorado completo y más	1.90	0.14	3.80	0.00

Fuente: Elaboración propia.

En concreto, para los hombres, las medias más altas corresponden a las dimensiones *nivel académico* y *relación de trabajo con la profesión*; mientras que la dimensión con la media más baja es *tipo de trabajo*. En el caso de las mujeres, la media más alta corresponde a la dimensión *relación de trabajo con la profesión*; mientras que la dimensión con la media más baja es *tipo de trabajo*.

En la tabla 22, se muestran los resultados de la prueba ANOVA de un factor para las dimensiones comunicación, trabajo en equipo, equidad, modelo de administración, ingreso, nivel académico, relación de trabajo con la profesión, tipo de trabajo, incentivos salariales o reconocimiento; respecto de la escolaridad y el género de los empleados y servidores públicos.

Tabla 22. ANOVA: Comparación por Escolaridad y Género

Dimensión	Hombre		Mujer	
	F	ρ	F	P
Comunicación	0.43	0.74	3.187	0.07
Trabajo en equipo	2.40	0.15	0.31	0.82
Equidad	3.25	0.90	0.18	0.91
Modelo de administración	3.20	0.93	0.28	0.83
Ingreso	8.93	0.01	0.04	0.99
Nivel académico	4.61	0.04	0.45	0.72
Relación de trabajo con la profesión	4.52	0.05	0.57	0.65
Tipo de trabajo	0.66	0.60	0.54	0.67
Incentivos salariales o reconocimiento	12.01	0.01	1.55	0.26

Fuente: Elaboración propia.

Para poder establecer diferencias significativas entre los grupos de estudio se define un nivel de significancia del 0.05 en la prueba ANOVA de un factor, y con referencia a los resultados presentados en la tabla 22, se tiene que sólo en el caso de los hombres para las dimensiones ingreso, nivel académico y incentivos salariales o reconocimientos; la evidencia confirma que *“existen diferencias significativas para las variables escolaridad y género en algunos de los grupos evaluados para las dimensiones de la motivación y satisfacción laboral a un nivel de significancia del 0.05”*.

Debido a que se registran diferencias significativas en alguno de los grupos, pero no se sabe específicamente qué grupos son los que presentan las diferencias, es que se procede con la ejecución de la prueba Post-Hoc, para las dimensiones de la motivación y satisfacción laboral de los empleados y servidores públicos del organismo autónomo CEAIP.

Tabla 23. Análisis Post-Hoc para las dimensiones de la variable motivación laboral

Dimensión	Escolaridad del entrevistado		Hombre		Mujer	
			Tukey	Scheffé	Tukey	Scheffé
Comunicación	Bachillerato ...	Licenciatura ...	1.00	1.00	0.67	0.73
		Maestría ...	1.00	1.00	0.54	0.61
		Doctorado ...	0.85	0.88	0.06	0.09
	Licenciatura ...	Bachillerato ...	1.00	1.00	0.67	0.73
		Maestría ...	0.99	0.99	0.96	0.97
		Doctorado ...	0.84	0.87	0.11	0.16
	Maestría ...	Bachillerato ...	1.00	1.00	0.54	0.61
		Licenciatura ...	0.99	0.99	0.96	0.97
		Doctorado ...	0.69	0.75	0.30	0.37
	Doctorado ...	Bachillerato ...	0.85	0.88	0.06	0.09
		Licenciatura ...	0.84	0.87	0.11	0.16
		Maestría ...	0.69	0.75	0.30	0.37
Trabajo en equipo	Bachillerato ...	Licenciatura ...	0.96	0.97	0.98	0.99
		Maestría ...	0.83	0.86	0.99	0.99
		Doctorado ...	0.31	0.38	0.97	0.98
	Licenciatura ...	Bachillerato ...	0.96	0.97	0.98	0.99
		Maestría ...	0.47	0.55	0.83	0.87
		Doctorado ...	0.14	0.18	1.00	1.00
	Maestría ...	Bachillerato ...	0.83	0.86	0.99	0.99
		Licenciatura ...	0.47	0.55	0.83	0.87
		Doctorado ...	0.57	0.34	0.85	0.89
	Doctorado ...	Bachillerato ...	0.31	0.38	0.97	0.98
		Licenciatura ...	0.14	0.18	1.00	1.00
		Maestría ...	0.57	0.64	0.85	0.89
Equidad	Bachillerato ...	Licenciatura ...	0.91	0.93	0.97	0.98
		Maestría ...	1.00	1.00	1.00	1.00
		Doctorado ...	0.22	0.28	1.00	1.00
	Licenciatura ...	Bachillerato ...	0.91	0.93	0.97	0.98
		Maestría ...	0.86	0.90	0.96	0.97
		Doctorado ...	0.07	0.10	0.93	0.95
	Maestría ...	Bachillerato ...	1.00	1.00	1.00	1.00
		Licenciatura ...	0.86	0.895	0.96	0.97
		Doctorado ...	0.15	0.19	1.00	1.00
	Doctorado ...	Bachillerato ...	0.22	0.28	1.00	1.00
		Licenciatura ...	0.07	0.10	0.93	0.95
		Maestría ...	0.15	0.19	1.00	1.00
Modelo de administración	Bachillerato ...	Licenciatura ...	0.41	0.48	0.94	0.95
		Maestría ...	0.91	0.93	0.93	0.94
		Doctorado ...	0.83	0.86	0.80	0.84
	Licenciatura ...	Bachillerato ...	0.41	0.48	0.94	0.95
		Maestría ...	0.11	0.14	1.00	1.00
		Doctorado ...	0.13	0.17	0.94	0.95
	Maestría ...	Bachillerato ...	0.91	0.93	0.93	0.94
		Licenciatura ...	0.11	0.14	1.00	1.00
		Doctorado ...	0.99	0.99	0.98	0.98

	Doctorado ...	Bachillerato ...	0.83	0.86	0.80	0.84
		Licenciatura ...	0.13	0.17	0.94	0.95
		Maestría ...	0.99	0.99	0.98	0.98

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la prueba Post-Hoc presentados en la tabla 23, permiten apreciar que para las variables escolaridad y género, existen diferencias para las dimensiones de la motivación laboral de los empleados y servidores públicos en un par de grupos:

- En la mujer, el grupo de bachillerato presenta mayor motivación laboral respecto de la *dimensión comunicación*, comparado con el grupo de doctorado para un nivel de significancia de 0.10.
- En el hombre, el grupo de licenciatura presenta mayor motivación laboral respecto de la *dimensión equidad*, comparado con el grupo de doctorado para un nivel de significancia de 0.10.

Asimismo, en la tabla 24 se presentan los resultados de la prueba Post-Hoc, los cuales permiten apreciar, para las variables escolaridad y género, que existen diferencias para las dimensiones de la satisfacción laboral de los empleados y servidores públicos en un par de grupos, específicamente en los hombres:

- Por un lado, el grupo de licenciatura presenta mayor satisfacción laboral respecto de la *dimensión ingreso*, comparado con el grupo de maestría para un nivel de significancia de 0.10. De igual forma, el grupo de maestría presenta mayor satisfacción laboral respecto de la *dimensión ingreso*, comparado con el grupo de doctorado para un nivel de significancia de 0.10.
- Mientras que el grupo de licenciatura presenta mayor satisfacción laboral respecto de la *dimensión nivel académico*, comparado con el grupo de doctorado para un nivel de significancia de 0.10. De igual forma, el grupo de maestría presenta mayor satisfacción laboral respecto de la *dimensión nivel académico*, comparado con el grupo de doctorado para un nivel de significancia de 0.10.

Tabla 24. Análisis Post-Hoc para las dimensiones de la variable satisfacción laboral

Dimensión	Escolaridad del entrevistado		Hombre		Mujer	
			Tukey	Scheffé	Tukey	Scheffé
Ingreso	Bachillerato ...	Licenciatura ...	0.58	0.65	1.00	1.00
		Maestría ...	0.40	0.47	0.99	0.99
		Doctorado ...	0.11	0.14	0.99	0.99
	Licenciatura ...	Bachillerato ...	0.58	0.65	1.00	1.00
		Maestría ...	0.04	0.06	1.00	1.00
		Doctorado ...	0.40	0.47	1.00	1.00
	Maestría ...	Bachillerato ...	0.40	0.47	0.99	0.99
		Licenciatura ...	0.04	0.06	1.00	1.00
		Doctorado ...	0.01	0.01	1.00	1.00
	Doctorado ...	Bachillerato ...	0.11	0.14	0.99	0.99
		Licenciatura ...	0.40	0.47	1.00	1.00
		Maestría ...	0.01	0.01	1.00	1.00
Nivel académico	Bachillerato ...	Licenciatura ...	0.78	0.82	0.93	0.95
		Maestría ...	0.86	0.89	0.71	0.76
		Doctorado ...	0.21	0.27	0.99	1.00
	Licenciatura ...	Bachillerato ...	0.78	0.82	0.93	0.95
		Maestría ...	0.99	0.99	0.88	0.91
		Doctorado ...	0.05	0.07	0.99	0.99
	Maestría ...	Bachillerato ...	0.86	0.89	0.71	0.76
		Licenciatura ...	0.99	0.99	0.88	0.91
		Doctorado ...	0.05	0.07	0.84	0.88
	Doctorado ...	Bachillerato ...	0.21	0.27	0.99	1.00
		Licenciatura ...	0.05	0.07	0.99	0.99
		Maestría ...	0.05	0.07	0.84	0.88
Relación de trabajo con la profesión	Bachillerato ...	Licenciatura ...	0.64	0.70	1.00	1.00
		Maestría ...	0.85	0.88	0.94	0.96
		Doctorado ...	0.26	0.32	0.90	0.92
	Licenciatura ...	Bachillerato ...	0.64	0.70	1.00	1.00
		Maestría ...	0.95	0.96	0.95	0.96
		Doctorado ...	0.04	0.06	0.74	0.80
	Maestría ...	Bachillerato ...	0.85	0.88	0.94	0.96
		Licenciatura ...	0.95	0.96	0.95	0.96
		Doctorado ...	0.06	0.09	0.59	0.66
	Doctorado ...	Bachillerato ...	0.26	0.32	0.90	0.92
		Licenciatura ...	0.04	0.06	0.74	0.79
		Maestría ...	0.06	0.09	0.59	0.66
Tipo de trabajo	Bachillerato ...	Licenciatura ...	0.90	0.92	0.98	0.99
		Maestría ...	0.65	0.71	0.80	0.84
		Doctorado ...	1.00	1.00	0.99	1.00
	Licenciatura ...	Bachillerato ...	0.90	0.92	0.98	0.99
		Maestría ...	0.95	0.96	0.86	0.89
		Doctorado ...	0.93	0.95	0.91	0.93
	Maestría ...	Bachillerato ...	0.65	0.71	0.80	0.84
		Licenciatura ...	0.95	0.96	0.86	0.89
		Doctorado ...	0.70	0.76	0.65	0.71
	Doctorado ...	Bachillerato ...	1.00	1.00	0.99	1.00

		Licenciatura ...	0.93	0.95	0.91	0.93
		Maestría ...	0.70	0.76	0.65	0.71
Incentivos salariales o reconocimiento	Bachillerato ...	Licenciatura ...	0.09	0.12	0.43	0.51
		Maestría ...	0.02	0.03	0.34	0.41
		Doctorado ...	0.78	0.82	0.25	0.32
	Licenciatura ...	Bachillerato ...	0.09	0.12	0.43	0.51
		Maestría ...	0.62	0.68	0.95	0.96
		Doctorado ...	0.02	0.03	0.80	0.84
	Maestría ...	Bachillerato ...	0.02	0.03	0.34	0.41
		Licenciatura ...	0.62	0.68	0.95	0.96
		Doctorado ...	0.01	0.01	0.97	0.98
	Doctorado ...	Bachillerato ...	0.78	0.82	0.25	0.32
		Licenciatura ...	0.02	0.03	0.80	0.84
		Maestría ...	0.01	0.01	0.97	0.98

Fuente: Elaboración propia.

- Otro dato importante de señalar es que el grupo de licenciatura presenta mayor satisfacción laboral respecto de la *dimensión relación de trabajo con la profesión*, comparado con el grupo de doctorado para un nivel de significancia de 0.10. De igual forma, el grupo de maestría presenta mayor satisfacción laboral respecto de la *dimensión relación de trabajo con la profesión*, comparado con el grupo de doctorado para un nivel de significancia de 0.10.
- Finalmente, los resultados revelan que el grupo de bachillerato presenta mayor satisfacción laboral respecto de la *dimensión Incentivos salariales o reconocimiento* comparado, con el grupo de maestría para un nivel de significancia de 0.10. De igual forma, el grupo de licenciatura presenta mayor satisfacción laboral, respecto de la *dimensión Incentivos salariales o reconocimiento* comparado con el grupo de doctorado para un nivel de significancia de 0.10. De igual forma, el grupo de maestría presenta mayor satisfacción laboral, respecto de la *dimensión Incentivos salariales o reconocimiento* comparado, con el grupo de doctorado para un nivel de significancia de 0.10.

3.5 Análisis de correlación y de regresión lineal

3.5.1 Correlación de Pearson

Para los propósitos de la presente investigación, el análisis de correlación ofrece un parámetro que resume el grado de asociación o correlación entre dos variables; su uso permite estimar cuáles variables son potencialmente importantes, centrando el interés básicamente en el grado de la relación. En la tabla 25, se muestran los resultados de la prueba de correlación de Pearson sobre las variables y dimensiones del estudio.

La dimensión trabajo en equipo en el organismo autónomo y la dimensión equidad presentan una correlación con un valor $r = 0.754$. Lo que a su vez plantea que la dimensión trabajo en equipo en el organismo autónomo explica el 56.85% de la variación con respecto a la dimensión equidad. La dimensión trabajo en equipo en el organismo autónomo y la dimensión nivel académico presentan una correlación con un valor $r = 0.700$. Lo que a su vez plantea que la dimensión trabajo en equipo en el organismo autónomo explica el 49.00% de la variación con respecto a la dimensión nivel académico. La dimensión trabajo en equipo en el organismo autónomo y la dimensión relación de trabajo con la profesión presentan una correlación con un valor $r = 0.757$. Lo que a su vez plantea que la dimensión trabajo en equipo en el organismo autónomo explica el 57.30% de la variación con respecto a la dimensión relación de trabajo con la profesión.

Tabla 25. Correlación de Pearson para las variables y dimensiones del estudio

	Género	Escolaridad	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Género	1.000	0.099	0.019	-0.277	-0.208	-0.125	0.042	-0.082	-0.407	0.059	0.022
Escolaridad		1.000	0.275	-0.287	-0.183	0.315	-0.007	-0.133	-0.325	0.051	0.291
D1			1.000	0.169	0.098	0.109	0.181	0.451	0.076	0.037	0.538
D2				1.000	0.754	-0.570	0.407	0.700	0.757	-0.370	0.418
D3					1.000	-0.709	0.614	0.683	0.592	-0.373	0.495
D4						1.000	-0.332	-0.466	-0.273	0.396	-0.245
D5							1.000	0.615	0.392	-0.122	0.485
D6								1.000	0.615	0.007	0.757
D7									1.000	0.002	0.416
D8										1.000	-0.086
D9											1.000

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión equidad en el organismo autónomo y la dimensión modelo de administración presentan una correlación con un valor $r = -0.709$. Lo que a su vez plantea que la dimensión equidad en el organismo autónomo explica el 50.27% de la variación con respecto a la dimensión modelo de administración. La dimensión equidad en el organismo autónomo y la dimensión ingreso presentan una correlación con un valor $r = 0.614$. Lo que a su vez plantea que la dimensión equidad en el organismo autónomo explica el 37.70% de la variación con respecto a la dimensión ingreso. La dimensión equidad en el organismo autónomo y la dimensión nivel académico presentan una correlación con un valor $r = 0.683$. Lo que a su vez plantea que la dimensión equidad en el organismo autónomo explica el 46.65% de la variación con respecto a la dimensión nivel académico.

La dimensión ingreso en el organismo autónomo y la dimensión nivel académico presentan una correlación con un valor $r = 0.615$. Lo que

a su vez plantea que la dimensión ingreso en el organismo autónomo explica el 37.82% de la variación con respecto a la dimensión nivel académico.

La dimensión nivel de educación en el organismo autónomo y la dimensión relación de trabajo con la profesión presentan una correlación con un valor $r = 0.615$. Lo que a su vez plantea que la dimensión nivel de educación en el organismo autónomo explica el 37.82% de la variación con respecto a la dimensión relación de trabajo con la profesión. La dimensión nivel de educación en el organismo autónomo y la dimensión incentivos salariales o reconocimiento presentan una correlación con un valor $r = 0.757$. Lo que a su vez plantea que la dimensión nivel de educación en el organismo autónomo explica el 57.30% de la variación con respecto a la dimensión incentivos salariales o reconocimiento.

3.5.2 Análisis de regresión lineal

En la tabla 26, se presentan los resultados de la estimación por mínimos cuadrados ordinarios de los modelos de regresión propuesto para medir la influencia de las dimensiones de las variables motivación y satisfacción laboral.

Tabla 26. Modelos propuestos para la motivación y satisfacción laboral

Modelo propuesto 1	Modelo propuesto 2
$\hat{Y} = 0.25D_1 + 0.24D_2 + 0.26D_3 + 0.26D_4$	$\hat{Y} = 0.19D_5 + 0.21D_6 + 0.21D_7 + 0.19D_8 + 0.19D_9$
(0.011) (0.014) (0.012) (0.008)	(0.013) (0.013) (0.010) (0.009) (0.010)
(23.66) (16.70) (20.62) (30.13)	(14.15) (16.21) (20.03) (21.37) (18.10)
$R = 0.99$ $\bar{R}^2 = 0.99$	$R = 0.997$ $\bar{R}^2 = 0.996$
Donde: \hat{Y} = motivación laboral de los empleados y servidores públicos D ₁ = dimensión comunicación D ₂ = dimensión trabajo en equipo D ₃ = dimensión equidad D ₄ = dimensión modelo de administración	Donde: \hat{Y} = satisfacción laboral de los empleados y servidores públicos D ₅ = dimensión ingreso D ₆ = dimensión nivel académico D ₇ = dimensión relación de trabajo con la profesión D ₈ = dimensión tipo de trabajo D ₉ = dimensión incentivos salariales o reconocimiento

Fuente: Elaboración propia.

En el modelo propuesto 1, se ofrecen los resultados de la estimación por mínimos cuadrados ordinarios del modelo de regresión propuesto para medir la influencia de las dimensiones de la variable

motivación laboral. De acuerdo con las pruebas “t” para los respectivos coeficientes de regresión, estos indican que la relación positiva entre cada una de estas dimensiones con la variable dependiente motivación laboral es estadísticamente significativa. En este sentido, los resultados de la estimación del modelo de motivación laboral, nos muestran que los signos de los parámetros asociados a cada una de las dimensiones inciden positivamente en el desempeño laboral del empleado público.

En el modelo propuesto 2, se ofrecen los resultados de la estimación por mínimos cuadrados ordinarios del modelo de regresión, propuesto para medir la influencia de las dimensiones de la variable satisfacción laboral. De acuerdo con las pruebas “t” para los respectivos coeficientes de regresión, estos indican que la relación positiva entre cada una de estas dimensiones con la variable dependiente satisfacción laboral es estadísticamente significativa. En este sentido, los resultados de la estimación del modelo de satisfacción laboral, nos muestran que los signos de los parámetros asociados a cada una de las dimensiones inciden positivamente en el desempeño laboral del empleado público.

Así pues, teniendo en cuenta los análisis antes mencionados, podemos concluir que los modelos propuestos permiten explicar de una forma bastante aceptable; por un lado, que los determinantes de la motivación laboral como la comunicación, trabajo en equipo, modelo de administración y la equidad inciden positivamente en el desempeño laboral del empleado público. Y por otro, que los determinantes de la satisfacción laboral como ingresos, nivel académico, relación de trabajo con la profesión, tipo de trabajo, incentivos salariales o reconocimiento inciden positivamente en el desempeño laboral del empleado público.

CONCLUSIONES

En este estudio, se ha realizado un análisis estratégico del organismo autónomo “Comisión Estatal de Acceso a Información Pública del Estado de Sinaloa” y su propósito fundamental ha sido identificar los factores que determinan la motivación y satisfacción laboral que impactan positivamente en la eficacia y eficiencia de los empleados públicos en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa.

Para ello, esbozamos dos modelos que ponen el foco de atención en cuatro dimensiones para la motivación laboral (comunicación, trabajo en equipo, modelo de administración, equidad) y en cinco dimensiones para la satisfacción laboral (ingresos, nivel académico, relación de trabajo con la profesión, tipo de trabajo, incentivos salariales o reconocimiento);

manteniendo la homogeneidad y capacidad de comparación, facilitando con ello el análisis agregado de las dimensiones.

En primer lugar, se ha revisado y comprobado que la motivación y satisfacción laboral es un tema de gran interés porque nos indica que para consolidar el desarrollo y eficiencia de la organización, el elemento humano es clave para obtener resultados positivos. No obstante, en este trabajo planteamos que dentro del ámbito de las organizaciones, la evidencia demuestra que los trabajadores satisfechos tienden a ser más adaptables, cooperadores y dispuestos al cambio. Se observa como tendencia clara, que la motivación es anterior a la satisfacción, al ser previa al trabajo, pero una vez que éste se realiza, el grado de satisfacción que reporte, influirá en la dinámica interactiva de la motivación.

En segundo lugar, elegimos como unidad de análisis a la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública del Estado de Sinaloa. Seleccionamos a esta Comisión, ya que nos pareció atractivo por las siguientes razones: complace el objeto de la investigación, ya que engloba las aspiraciones, pretensiones y satisfacciones de los empleados y servidores públicos, según los perfiles predefinidos en esta investigación.

En tercer lugar, los resultados de esta investigación demuestran que existen cuatro dimensiones para la motivación laboral (comunicación, trabajo en equipo, modelo de administración, equidad) y en cinco dimensiones para la satisfacción laboral (ingresos, nivel académico, relación de trabajo con la profesión, tipo de trabajo, incentivos salariales o reconocimiento); que impactan positivamente en el desempeño laboral de los empleados y servidores público del organismo autónomo.

En cuarto lugar, debido a que el estudio de la motivación y satisfacción laboral es multifactorial; este se afrontó considerando los factores determinantes para tener una visión más completa de lo que implica la motivación y satisfacción laboral. Específicamente en este estudio se identificaron 9 dimensiones que permiten englobar los diferentes aspectos que influyen en la motivación y satisfacción laboral de los empleados y servidores públicos de la CEAIP: comunicación, trabajo en equipo, modelo de administración, equidad, ingresos, nivel académico, relación de trabajo con la profesión, tipo de trabajo, incentivos salariales o reconocimiento.

REFERENCIAS

- Adams S. (1965), "Inequity in Social Exchanges", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, Nueva York, pp. 267-300.
- Alderfer C. P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance* 4: 142-175.
- Anderson P. & Pulich M. (2000). Retaining good employees in tough times. *The Health Care Manager*, 19(1), 50-8.
- Bateman T. y Snell S. (2004). *Administración. Una ventaja competitiva*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Beltrán M. (1977). *La élite burocrática española*. Madrid: Fundación Juan March, Editorial Ariel.
- Betcherman G., McMullen K. E. & Davidman K. (1998). *Training for the new economy: A synthesis report*. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- Blum M. L. y Naylor J. C. (1990). *Psicología industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. México, D.F: Trillas.
- Centeno M. G. (2001): "La medida de la satisfacción del empleado público y del ciudadano", *Análisis Local*, n° 34. Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.
- Combs J. P., Bustamante R. M. & Onwuegbuzie A. J. (2010). A mixed methods approach to conducting literature reviews for stress and coping researchers: An interactive literature review process framework. In G. S. Gates, W. H. Gmelch, & M. Wolverson (Series Eds.) & K. M. T. Collins, A. J. Onwuegbuzie, & Q. G. Jiao (Vol. Eds.), *Toward a broader understanding of stress and coping: Mixed methods approaches*. Charlotte, NC: Information Age.
- Duannette C. D. (1983). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally
- Furnham A. (2011). *Psicología Organizacional. El comportamiento de los individuos en las organizaciones*. México: Oxford University Press México.
- García Sededeño M. A., Barbero García M. I., Ávila Carretetero I. y García Tejera M. A. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema*, 15 (1): 109-113.
- George D. y Mallery P. (2003). *Spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update. Boston: Allyn & Bacon.
- Hadden R. (1997). *Training Enhances Job Satisfaction*. Jacksonville, FL: Contented Cows.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: McGraw-Hill.
- Herzberg F. (1966). *Work and Nature of Man*. Ohio: The World Publishing Co.
- Infestas G. A. (2001). *Sociología de la empresa*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- Jurgensen C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad). *Journal of Applied Psychology*, 63 (3): 267-276.
- Keppel G. y Wickens T. D. (2004). *Design and Analysis: A Researcher's Handbook*. CA: Prentice Hall.
- Kerlinger F. y Lee H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw-Hill.
- Khan N., Riaz A. & Rashid M. (2011). The Impact of Work Content, Working Conditions, Career Growth on Employee Motivation, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(7): 1428-1434.
- Korman L. (1978): *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid: Marova.
- Landy F. J. y Conte J. M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Likert R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: McGraw Hill

- Locke E. A. (1968). "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, mayo: 157-159.
- Maslow A. (1968). *Toward a Psychology of Being*. Litton Educational Publishing. Traducción (1973), Barcelona: Kairos.
- McClelland D. (1955). *Studies in motivation*. Nueva York, EUA: Appleton – Century – Crofts.
- McGregor D. (1996). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Meliá J. L., Pradilla J. F., Martí N., Sancerni M. D., Oliver A. y Tomás J.M. (1990). "Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional", *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2): 25-39.
- Mitchell T. R. (1982). "Motivation: new direction for theory, research and practice". *The Academy of Management Review*, 7 (1): 80-88.
- Moré L. G., Carmenate V. G. y Junco A. M. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. Estudio de casos en el MITRANS. *Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(2): 55.
- Nunnally J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ouchi W G. (1985). *Lo que se puede aprender del Japón. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Orbis.
- Peiró J. M. y Prieto F. (2007). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Puchol L. (1997). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: ESIC.
- Reeve J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.
- Robbins S. y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Roussell P. (2000). *La motivación conceptos y teorías*. Universidad de Toulouse.
- Sarabia Sánchez F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Skinner B. F. (1969). *Contingencies and Human Behavior Modification*. Nueva York: Appleton-Century Crofts.
- Spector P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Stewart T. A. (1996). "La Satisfacción de los Empleados en España. Una Perspectiva Europea", *Capital Humano*, Vol. 93: 16-22.
- Troncoso A. (2000): "Gestión del conocimiento en las Administraciones Públicas", *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual. Experiencias en España*, Comunidad de Madrid, Instituto Universitario Euroforum.
- Vroom H. V. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Weinert A. B. (1985): *Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Wiley C. (1997). "What motivates employees according to over 40 years of motivational surveys", *International Journal of Manpower*, 18 (3): 263-280.

* Dr. José Luis Hernández Juárez es profesor e investigador de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Autónoma de Sinaloa. E-Mail: joseljh@facesuas.edu.mx. Teléfono: (667) 7161128.

** MC. Jesús René Morales Morales es profesor en la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Sinaloa. E-Mail: profesorrenemorales@gmail.com. Teléfono: (667) 7160303.