

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



TESIS DE GRADO
“CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN EN FUNCIONARIOS DE
LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL DEL
MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS”

Para obtener el título de Licenciatura

POR: YEVNA SILAI VENEGAS JIMENEZ

TUTOR: LIC. ERNESTO JULIAN YUCRA SILES

LA PAZ- BOLIVIA
ABRIL, 2023

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo, determinar si existe relación entre el clima laboral y la motivación en funcionarios de la Unidad de Administración y Personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

La presente investigación ha sido realizada bajo un enfoque cuantitativo, del tipo descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental - transeccional. La población está constituida por un total de 41 funcionarios públicos de la Unidad de Administración y Personal, área organizacional de dicho Ministerio. Los instrumentos de medición utilizados fueron la Escala de Clima Laboral CL - SPC de Sonia Palma Carrillo y el Cuestionario de Motivación para el trabajo CMT de Fernando Toro.

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto al nivel de la Motivación de los funcionarios públicos de la Unidad de Administración y Personal, se puede destacar la mayor frecuencia en el nivel de motivación “MEDIA”, por otro lado, se ha determinado que el nivel de Clima laboral con mayor frecuencia dentro de la Unidad de Administración y Personal es “MEDIO”. Finalmente se determina que sí existe una correlación positiva entre el Clima laboral y Motivación, esto apoyado con un índice de Pearson de 0,829.

Palabras claves: Clima laboral, Motivación, Funcionarios públicos

Dedicatoria

A mis padres Julia y Eduardo quienes me dieron este hermoso regalo que es la vida, quienes me enseñaron el bien, por inculcarme valores, enseñanzas que me ayudan a ser una mujer de alto valor y brindar apoyo a los demás en todo lo que pueda. Fueron mi mayor apoyo en todo este camino, fueron mi mayor impulso y aliento en cada pasito que he dado a lo largo de mi vida, me han sabido dar ese amor infinito e incondicional, esa protección tan cálida, esa comprensión, sobre todo confianza, ellos han sabido ser mis mejores amigos y a la vez cumplir con su rol de padres, me dieron tanta motivación, fuerza, y me enseñaron a creer en mí desde muy pequeña. Son mi más grande alegría y regalo.

A mi hermano Eid, quien siempre me ha brindado su cuidado y apoyo y amor, quien siempre me ha dado buenos consejos y lecciones de vida para mi propio bien, por ser un gran ejemplo de hermano mayor.

A mis abuelitos Justo y Felicidad, que están en el cielo, por inculcarme buenos valores y enseñarme a ser una buena persona, fueron un pilar importante de motivación ya que siempre me repetían una y otra vez que estudie y me supere como persona.

Agradecimientos

A mi tutor Lic. Ernesto Yucra, por haber aceptado ser mi guía durante el proceso y desarrollo de mi investigación, por brindarme sugerencias y aportes, por su predisposición, apoyo y colaboración.

A la Lic. Gina Pérez y a la Lic. Elizabeth Peralta por su predisposición, colaboración y guía, por ser quienes me orientaron, dieron correcciones y aportes para el desarrollo de mi investigación.

A la Unidad de Administración y Personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, a la Jefa de la Unidad de Administración y Personal María Chavarría, a todos los administrativos y funcionarios públicos por la buena predisposición y colaboración para la realización de la investigación.

A los docentes de la carrera, quienes han formado parte de mi formación profesional.

A mi hermosa y amada familia, mis papitos Julia, Eduardo, mi hermanito Eid, a mis abuelitos Justo y Felicidad, por todo su amor incondicional, apoyo, valores, cuidado, motivación, por todas las hermosas experiencias vividas, por cada enseñanza, por cada alegría. Especialmente a mi mamita Gracias mamita por apoyarme en cada sueño y objetivo que he tenido, por no dejarme caer nunca y darme ese empujoncito que siempre uno necesita, eres la mejor mamá del mundo, por guiarme en cada decisión que tomé, por creer en mí y no dudar jamás de mí.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	5
1.1. ÁREA PROBLEMÁTICA.....	5
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3. PREGUNTA CENTRAL DE INVESTIGACIÓN:.....	7
1.4. OBJETIVOS.....	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4. HIPÓTESIS.....	8
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.1. CONCEPTOS DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	13
2.1.2. TEORÍAS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	14
2.2. FUNCIÓN PÚBLICA	16
2.2.1. DEFINICIÓN DE FUNCIÓN PÚBLICA	16
2.2.2. FUNCIONARIO PÚBLICO O SERVIDOR PÚBLICO.....	16
2.2.3. REALIDAD ACTUAL DEL FUNCIONARIO PÚBLICO EN BOLIVIA	16
2.3. CLIMA LABORAL	18
2.3.1. DEFINICIONES CONCEPTUALES DE CLIMA LABORAL	18
2.3.2. ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL.....	19
2.3.3. FACTORES DEL CLIMA LABORAL	21
2.3.4. TIPOS DE CLIMA LABORAL	22
2.3.4. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.....	25
2.4. MOTIVACIÓN	26
2.4.1. DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LA MOTIVACIÓN	26
2.4.2. TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	27
2.4.3. DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN.....	28
2.4.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	32

2.4.5. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN	38
2.5. MARCO CONTEXTUAL – MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS (MDRyT).....	39
2.5.1. ANTECEDENTES	39
2.5.2. MISIÓN Y VISIÓN.....	41
2.5.3. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DEL MDRyT.....	42
2.5.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
CAPÍTULO III.....	47
MARCO METODOLÓGICO	47
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.4. VARIABLES	48
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	50
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
3.7. CRITERIO DE INCLUSIÓN.....	52
3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	52
3.8.1. ESCALA DE CLIMA LABORAL CL - SPC (SONIA PALMA)	52
3.8.2. CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO (CMT) FERNANDO TORO.....	54
3.9. PROCEDIMIENTO	55
CAPÍTULO IV	58
ANÁLISIS DE RESULTADOS	58
4.1. DATOS GENERALES DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO	59
4.2. CLIMA LABORAL.....	62
4.3. MOTIVACIÓN	69
4.4. CORRELACIÓN	77
CAPÍTULO V.....	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1. CONCLUSIONES	89
5.2. RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.....	101

ANEXOS..... 105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Clima laboral</i>	50
Tabla 2 <i>Motivación laboral</i>	51
Tabla 3 <i>Población según Edad</i>	59
Tabla 4 <i>Población según Género</i>	60
Tabla 5 <i>Datos estadísticos generales la variable Clima laboral</i>	61
Tabla 6 <i>Clima Laboral en la Unidad de Administración y Personal</i>	62
Tabla 7 <i>Datos generales de los factores del Clima Laboral</i>	63
Tabla 8 <i>Porcentaje de Autorrealización</i>	64
Tabla 9 <i>Porcentaje de Involucramiento Laboral</i>	65
Tabla 10 <i>Porcentaje de Supervisión</i>	66
Tabla 11 <i>Porcentaje de Comunicación</i>	67
Tabla 12 <i>Porcentajes de Condiciones Laborales</i>	68
Tabla 13 <i>Datos estadísticos generales de la variable Motivación</i>	69
Tabla 14 <i>Motivación de la Unidad de Administración y Personal</i>	70
Tabla 15 <i>Datos estadísticos generales de las dimensiones de la variable Motivación</i>	71
Tabla 16 <i>Porcentajes de las Condiciones Motivacionales Internas</i>	72
Tabla 17 <i>Mayor detalle de Condiciones Motivacionales Internas</i>	73
Tabla 18 <i>Porcentajes de Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo</i>	75
Tabla 19 <i>Porcentajes de Condiciones Motivacionales Externas</i>	76
Tabla 20 <i>Correlación entre Clima laboral y Motivación</i>	77
Tabla 21 <i>Resultados de correlación entre Clima laboral y Motivación</i>	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Organigrama del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras</i>	43
Figura 2 <i>Estructura de la Unidad de Administración y Personal</i>	45
Figura 3 <i>Población según edad</i>	59
Figura 4 <i>Población según Género</i>	60
Figura 5 <i>Porcentajes de la variable Clima laboral</i>	62
Figura 6 <i>Porcentaje de Autorrealización</i>	64
Figura 7 <i>Porcentaje de Involucramiento laboral</i>	65
Figura 8 <i>Porcentaje de Supervisión</i>	66
Figura 9 <i>Porcentaje de Comunicación</i>	67
Figura 10 <i>Porcentaje de Condiciones laborales</i>	68
Figura 11 <i>Porcentajes de la variable Motivación de la Unidad de Administración y Personal</i> ..	70
Figura 12 <i>Porcentajes de las Condiciones motivacionales internas</i>	72
Figura 13 <i>Histograma de las Condiciones motivacionales internas</i>	74
Figura 14 <i>Porcentajes de Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo</i>	75
Figura 15 <i>Porcentajes de Condiciones motivacionales externas</i>	76
Figura 16 <i>Diagrama de correlación entre Clima laboral y Motivación</i>	77
Figura 17 <i>Correlacion: Autorrealizacion – Condiciones motivacionales internas</i>	80
Figura 18 <i>Correlación: Involucramiento laboral – Condiciones motivacionales internas</i>	81
Figura 19 <i>Correlación: Supervisión – Condiciones motivacionales internas</i>	82
Figura 20 <i>Correlación: Comunicación – Condiciones motivacionales internas</i>	83
Figura 21 <i>Correlación: Condiciones laborales – Condiciones motivacionales internas</i>	84

Figura 22 <i>Correlación: Autorrealización – Condiciones motivacionales externas</i>	85
Figura 23 <i>Correlación: Comunicación – Condiciones motivacionales externas</i>	86
Figura 24 <i>Correlación: Condiciones laborales – Condiciones motivacionales externas</i>	87

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estará dirigida en determinar el clima laboral y su relación con la motivación, en funcionarios públicos del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, en la Unidad de Administración y Personal.

Es importante resaltar que esta investigación fue originada con el deseo de conocer más, acerca del clima laboral y la motivación en el sector público boliviano, puesto que ambos aspectos se ven limitados en cuanto a atención por las autoridades.

En ese mismo contexto, algunas investigaciones psicológicas tratan de responder las razones por las cuales los funcionarios públicos no alcanzan niveles óptimos de desempeño laboral, siendo importante indagar esa problemática y los factores que podrían impedir el buen desempeño o productividad de los funcionarios públicos. De esta manera, se aborda la problemática principal que está enfocada en la poca investigación respecto al clima laboral y motivación en el sector público boliviano, y es así que ambas variables son importantes en una organización, ya que las empresas, instituciones u organizaciones necesitan que su personal se sienta motivados, así también, que exista un clima laboral armonioso, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan en el desempeño de los trabajadores, en su conducta o comportamiento, esto se encuentra vinculado con la percepción que el trabajador tenga en su fuente laboral, e implica también el medio ambiente físico.

En los últimos años, se ha demostrado la importancia del clima laboral y la motivación; para el desarrollo y el mejoramiento de las organizaciones, a la hora de determinar tanto el éxito en el trabajo de los funcionarios públicos como su adaptación en su contexto, ya que se requiere de condiciones psicológicas relevantes para el desempeño laboral o productividad. Sobre todo,

cómo podrían influir en diferentes factores como la autorrealización, comunicación, involucramiento laboral, supervisión condiciones laborales, condiciones motivacionales internas, externas y medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo,

La presente investigación tiene el objetivo general de determinar si existe relación entre el clima laboral y la motivación en funcionarios de la Unidad de Administración y Personal del Ministerio del Desarrollo Rural y Tierras.

El enfoque metodológico es cuantitativo, el tipo de estudio es descriptivo correlacional y tiene un diseño de investigación no experimental del tipo transeccional o transversal. Los instrumentos de medición que han sido utilizados fueron la Escala de Clima Laboral CL - SPC de Sonia Palma Carrillo y el Cuestionario de Motivación para el trabajo CMT de Fernando Toro, los cuales fueron implementados dos preguntas de información general, como ser sexo y edad, estos últimos datos apoyaron para que así se pueda conocer más respecto a la población de estudio.

Entre los resultados más relevantes en cuanto al nivel de la Motivación de los funcionarios públicos de la Unidad de Administración y Personal, se puede destacar fielmente la mayor frecuencia porcentual en el nivel de motivación “MEDIA”, lo cual da a entender que en su conjunto las dimensiones se encuentran en un nivel conforme. Se ha observado que existe una dimensión significativa las cual se refiere a los Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y se encuentra en el nivel de motivación “MEDIA”.

Por otro lado, se ha determinado que el nivel de Clima laboral dentro de la Unidad de Administración y Personal es “MEDIO”, por tanto, da a entender que en su conjunto las dimensiones se encuentran en un nivel conforme. Además, se ha observado que existen factores significativos los cuales son el involucramiento laboral y las condiciones laborales y ambos se encuentran en el nivel “FAVORABLE”.

Finalmente, se determina que, sí existe una correlación positiva entre el Clima laboral y Motivación, esto apoyado con un índice de Pearson de 0,829 el cual fue obtenido con el programa estadístico IBM-SPSS (versión 25).

Es de este modo que la presente investigación se estructura de la siguiente de la manera:

En el capítulo I, se presenta el área problemática, planteamiento del problema, el objetivo general, objetivos específicos, la hipótesis, y la justificación que expone las razones o los motivos del proceso investigativo.

En el capítulo II, se contempla el marco teórico que rige la investigación, poniendo énfasis en las teorías, definiciones, conceptos del clima laboral y la motivación, lo que va a permitir analizar la investigación. Del mismo modo, se desarrolla el marco contextual brindando información acerca de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, es decir, sus antecedentes, misión, visión, los objetivos estratégicos y su estructura organizacional conjunto al organigrama; para tener una mayor información de la misma.

En el capítulo III, se desarrolla el marco metodológico, el enfoque, tipo de estudio y diseño de la investigación, además de las variables, operacionalización de variables, la población de estudio y muestra, criterios de inclusión, las técnicas e instrumentos de la investigación los cuales permitieron cumplir la metodología de la investigación.

En el capítulo IV, se encuentra el análisis de resultados e interpretaciones de la investigación, en cuanto a la relación del clima laboral y motivación de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

Finalmente, en el capítulo V, se da a conocer las conclusiones y recomendaciones respectivas a las que se ha llegado con la investigación, respondiendo a los objetivos planteados.

CAPÍTULO I

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.1. ÁREA PROBLEMÁTICA

La presente investigación se centrará dentro del área de la psicología organizacional, ya que tiene que ver con el desarrollo de las organizaciones enfocadas en la maximización de la productividad, esencialmente del sistema humano, y tiene como responsabilidad la de orientar los esfuerzos organizacionales para la adaptación a los cambios y el éxito organizacional (Palma, 2004a).

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad toda empresa debe contar con un ambiente confortable que posibilite que los empleados se sientan motivados y cómodos para formar parte de ella, de este modo, sea posible lograr los objetivos de acuerdo con las necesidades de la empresa y de su potencial humano. Es así, que las organizaciones en el día a día forman parte de un conjunto entre la estructura, los procesos y el comportamiento de los individuos, cuyos fundamentos tiene que ver en la construcción del clima donde se desarrollan todas las funciones y actividades de dicha empresa.

En base a lo anterior, Cáceres (2017a) destaca la importancia de trabajar en un buen clima laboral, donde los trabajadores se sientan motivados y ello contribuya a su bienestar para que así alcancen buenos resultados. Es así como refiere que la motivación del personal, es menester en las organizaciones y la misma se puede llevar a cabo de diferentes maneras. Por ejemplo, identificar las capacidades y habilidades de los trabajadores e invertir en ellas siempre será la mejor opción. Pero además del ambiente laboral adecuado, uno de los puntos clave que no se debe descuidar, es

el adecuado equilibrio de la vida profesional y personal y/o familiar lo cual permitirá tener a un trabajador enfocado hacia los resultados de la organización.

Por otra parte, uno de los indicios que manifiesta un problema en la motivación de los trabajadores es la rotación del personal o “fuga de talentos”. Esto llama la atención, ante la falta de unidad en la cúspide estratégica de la organización y para evitarlo es preciso llegar hasta el centro de las operaciones, y a partir de ello evaluar los niveles de la organización. No obstante, la capacitación de cursos, talleres, provocan motivación en el trabajador, el principal objetivo de la capacitación es mejorar aquellas falencias de desempeño detectadas individualmente. Hoy por hoy, las empresas tienen diferentes herramientas para medir el desempeño laboral, las cuales se deberían usar con el propósito de tener un panorama sobre la situación de la organización, de esta manera poder evaluar y posteriormente plantear los cambios correspondientes que dirigen al éxito (Cáceres, 2017b).

Por otro lado, a partir de la observación en el ambiente laboral de los funcionarios de la Unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, se ha podido constatar que algunos de ellos no perciben un adecuado ambiente laboral, lo cual refleja la interacción entre características personales y organizacionales para el alcance de un buen desempeño laboral.

Por consiguiente, parecería que algunos de ellos no cumplen con el estándar del trabajo esperado, y se podría ver afectado por diferentes factores motivacionales internos como externos, los cuales repercuten en su eficacia y eficiencia para llegar a un buen desempeño laboral, de esta manera, entre los diferentes efectos que puede estar originando este problema, podría perjudicar a la institución, y se han detectado los siguientes: la interrelación de las personas en las distintas áreas de la institución en su entorno laboral, el debido cumplimiento de las normas del código de

ética ministerial, la reducida capacitación del personal para un mejor desempeño, la intervención de contratación del personal sin contar con el perfil para el puesto adecuado; asimismo, una regular rotación de personal, baja motivación, tanto la motivación extrínseca, es decir la atenuación de incentivos económicos al funcionario que cumple con sus labores, de igual manera la motivación intrínseca, como incentivos personales. Todo lo anterior crearía descontento e incitaría que los funcionarios perciban un ambiente adverso y preocupante, afectando directamente a la motivación y ambiente laboral. Por lo dicho antes, la motivación se constituye en la espina dorsal de una organización, razón por la que será indispensable que el clima laboral brinde al empleado las suficientes condiciones físicas y ambientales que motiven al logro de objetivos y la satisfacción de necesidades tanto personales como organizacionales. (Palma, 2004). Sin embargo, en contraste a lo mencionado (Esteve y Schuster, 2019) determinan que existe carencia de estudios de motivadores en los funcionarios públicos, además hay una carencia de recompensas simbólicas y motivadores intrínsecos, como tareas de trabajo agradables, brillo cálido y relación con colegas. A esto se suma una débil participación de los recursos humanos en las organizaciones públicas, donde aún no se valora su trascendencia en otros aspectos como el desempeño y compromiso del personal.

1.3. PREGUNTA CENTRAL DE INVESTIGACIÓN:

¿Cuál es la relación que existe entre el clima laboral y la motivación en funcionarios de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras?

1.4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Determinar si existe una relación entre el clima laboral y la motivación en funcionarios de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los factores del clima laboral en funcionarios de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.
- Describir las dimensiones de la motivación en funcionarios de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.
- Analizar la relación entre los factores más relevantes del clima laboral y la motivación.

1.4. HIPÓTESIS

H1: Existe una relación significativa entre el clima laboral y la motivación en funcionarios de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

H0: No existe una relación significativa entre el clima laboral y la motivación en funcionarios de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es importante, ya que tiene la finalidad de determinar cuál es la dinámica que conlleva a que los funcionarios públicos perciban las circunstancias que están en su entorno laboral, ya sean físicas o laborales e interacciones personales, además de la motivación que determina el comportamiento del funcionario público, en cuanto a su esfuerzo y energía dentro de la organización.

La importancia del clima laboral es un punto clave para que una organización pueda conducir a sus trabajadores de manera armónica, motivacional, eficaz y exitosa (Chiavenato, 2009). Y, que de esa forma exista una mejora e influya en el desarrollo de metas trazadas y la realización de las actividades de la misma institución.

Por otro lado, la presente investigación es importante, ya que prestará un aporte a la misma institución que es el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, por tanto, a sus funcionarios públicos.

Además, este tema de investigación se considera, debido a que se ha evidenciado en diversos funcionarios públicos que tienden a no tener una buena percepción en el trabajo y asumen comportamientos inadecuados, lo cual interpone en su desempeño laboral; por tanto, podría afectar en la motivación. Al respecto del clima laboral, el individuo manifestaría dificultades en la autorrealización, comunicación, involucramiento laboral, supervisión, y condiciones laborales, lo cual producirá consecuencias al momento de la realización de sus actividades laborales por falta de motivación. De acuerdo a lo anterior, según García (2021) "el clima organizacional es conexo con la motivación de los colaboradores de cada organización, y mientras la motivación de estos sea alta, el clima proporciona satisfacción, ánimo, interés y colaboración" (p.17). Referente a ello, de acuerdo al Reglamento de Desarrollo Parcial del Decreto Supremo Ley N°2027, (Decreto N 25749 art 13, 2000) el clima laboral de los funcionarios públicos, se establece de la siguiente manera: el desempeño de funciones en un ambiente laboral, adecuado, seguro, armónico, justo, en el cual se respete su dignidad del personal; asimismo deberá contar con los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de las funciones que ejerce; orientados al logro de los objetivos de servicio a la colectividad.

Por otra parte, afecta en la motivación, que son los procesos que afectan en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de la persona para llegar a un objetivo. En este caso de los funcionarios públicos, ya que el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de acuerdo al del Reglamento Interno en Estatuto del Funcionario Público (Ley N° 2027, art 7, 1999a) refiere la importancia de la motivación: inspirada en los principios de reconocimiento de mérito, evaluación de desempeño, capacidad e igualdad y al goce de especiales incentivos económicos, conforme a las previsiones establecidas. Y, por último, de acuerdo al proceso de ejecución de la evaluación de desempeño (Ley N°2027 art 26, 1999b) El resultado obtenido por el servidor público en la evaluación del desempeño podrá ser: excelente, bueno, suficiente y en observación. Estos resultados se traducirán en reconocimientos o sanciones. de acuerdo a lo siguiente:

Excelente: tendrá derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación de sus méritos. Podrá dar lugar, además, a la otorgación de un incentivo monetario de acuerdo a la política y disponibilidad presupuestaria de la entidad y a incentivos psicosociales. Bueno: tendrá derecho a la otorgación de incentivos psicosociales. Suficiente: tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará lugar a la otorgación de ningún incentivo.

Apoyando a lo anterior, es de suma importancia el reconocimiento, Alvarez & Ayala (2020) indican que su falta desmotiva y afecta negativamente el desempeño e; indican que según la teoría de Maslow y su pirámide de jerarquía de necesidades, el cuarto nivel (de abajo hacia arriba comenzando por las necesidades fisiológicas), corresponde a la necesidad de reconocimiento, y esto tiene una influencia profunda sobre el comportamiento. Un empleado al ganar reconocimiento piensa que su labor es productiva haciendo fácil el establecimiento de metas.

En base a todo ello, se ha revisado la realidad boliviana de los funcionarios públicos, si bien no se tiene suficiente información sobre las instituciones públicas, debido a que es un campo

bastante descuidado, sin embargo, se ha podido encontrar lo siguiente. Quispe (2018a) hace referencia ante la falta de adaptación de medidas de diagnóstico organizacional y, por ende, la escasez de intervenciones en grupos de trabajo para mejorar el ambiente laboral y el bienestar de los trabajadores bolivianos. Ambas medidas son esenciales para mejorar la productividad de los empleados, pero son actividades que poco o nada son utilizadas y más aún en instituciones públicas. La motivación que se brinda a los servidores públicos es escasa.

Por consiguiente, el fin de esta investigación no solo se enfoca en concebir el comportamiento de ambas variables en este grupo de personas, sino que de igual manera se busca identificar el tipo de dinámica relacional que éstas muestran en este ambiente laboral, lo cual favorece el bienestar del personal de la institución pública.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

2.1.1. CONCEPTOS DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología organizacional ha tenido diferentes autores representativos, los cuales tienen varias perspectivas, de esta manera a continuación se mostrarán las definiciones más resaltantes en el área.

La psicología organizacional, es el estudio enfocado al desarrollo de las organizaciones enfocadas en la maximización de la productividad, esencialmente del sistema humano, y tiene como responsabilidad la de orientar los esfuerzos organizacionales para la adaptación a los cambios y el éxito organizacional (Palma, 2004b).

Por otro lado, Furnham (2001) define a la psicología organizacional como el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización (pág. 10).

Por otra parte, la psicología organizacional según Rucchi (2008) es una rama de la psicología que tiene el propósito de “aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos, así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano”. Eso quiere decir que el anterior autor hace un hincapié en el desempeño

laboral de los trabajadores en la organización y que exista una buena integración dentro de la misma.

La psicología organizacional es el estudio de los aspectos individuales y grupales de los trabajadores y tiene la finalidad de adecuarlos en la empresa, dándole satisfacción y bienestar. Aborda cuestiones sobre motivación laboral diseño de ambientes laborales y equipamientos además de elaborar implementar pruebas en el área empresarial (Rondón, 2019a).

Rondón (2019b) menciona que “La psicología organizacional es el estudio del comportamiento del individuo y su relación con los compañeros de trabajo, buscando la mayor integración posible que permita obtener el máximo rendimiento productivo”. Haciendo una síntesis la psicología organizacional es una ciencia que está ocupada de estudiar el comportamiento, la conducta y experiencias del ser humano en un ambiente laboral u organizacional tanto de manera individual o colectiva, el principal objeto de esta rama es mejorar el desarrollo personal, profesional, desempeño laboral, eficiencia, motivación, clima laboral, es decir, un mejoramiento constante entre sus colaboradores y supervisores, y no solo se trata de estudiar la conducta organizacional en el ámbito laboral, sino también resolver problemas que aparecen bajo este contexto.

2.1.2. TEORÍAS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

A lo largo de la historia, se han desarrollado diversas teorías con el fin de definir al hombre en la organización, de las cuales existen principalmente tres ejes mencionados por Monroy (2009 p.71).

❖ **Teorías clásicas o racionalistas (Taylor)**

Analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir, por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales.

❖ **Teorías de las relaciones humanas (Mayo y Lewin)**

Lograr la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores. Trata de interpretar los cambios del contexto y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales. El hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo.

❖ **Teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo**

La organización es un sistema que interactúa con el ambiente y, como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización. Así mismo, la teoría de la organización como sistema abierto postula que toda organización está constituida por grupos de individuos interdependientes e interactuantes.

2.2. FUNCIÓN PÚBLICA

2.2.1. DEFINICIÓN DE FUNCIÓN PÚBLICA

Según, Aguilar (2015) La función pública puede ser definida como el conjunto de relaciones laborales entre el Estado y sus servidores en donde las funciones desempeñadas son señaladas por la Constitución, una Ley o un Reglamento. La función pública es la actividad realizada en cabeza de personas naturales en nombre del Estado cuyo fin está encaminado al logro de los fines esenciales del mismo estado.

2.2.2. FUNCIONARIO PÚBLICO O SERVIDOR PÚBLICO

El Decreto del Estatuto del Funcionario Público de acuerdo a la Ley del 27 de octubre de 1999 (Ley 2027 art 4, 1999) denomina que el Servidor público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la presente Ley. El término servidor público, para efectos de esta Ley, se refiere también a los dignatarios, funcionarios y empleados públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con entidades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.

2.2.3. REALIDAD ACTUAL DEL FUNCIONARIO PÚBLICO EN BOLIVIA

En la actualidad, Bolivia cuenta con 526.955 funcionarios públicos, dependientes de las instituciones que son parte del aparato estatal, que cada año crece hasta en un 10% (El aparato estatal tiene 526 mil funcionarios; por año crece 10%, 2020).

La realidad de los funcionarios públicos en Bolivia respecto a la comodidad psicológica es poco considerada; muchas de las instituciones públicas, siguen con una perspectiva de ver a los funcionarios públicos como un trabajador que solamente debe entregar resultados sin dar

importancia necesaria respecto a cómo se siente o qué perspectiva tenga en cuanto a su ambiente laboral. Aún se sigue midiendo el desempeño laboral en base a la normativa establecida en algunas instituciones públicas, pero no se considera la calidad de resultados sino a la cantidad de resultados. Por otro lado, existen políticas de motivación para el personal de acuerdo al Estatuto del funcionario Público en el artículo 37, sin embargo, no son ejecutadas adecuadamente, además, que en algunos casos la remuneración salarial no va de acuerdo al trabajo realizado.

Al mismo tiempo en Bolivia, existen otras realidades que llaman la atención, tal es el caso de la falta de la ejecución de un diagnóstico organizacional, y por tanto en las intervenciones de grupos de trabajo para el mejoramiento organizacional, como el ambiente de trabajo y el bienestar de los trabajadores bolivianos. Ambas medidas son necesarias para mejorar el desempeño laboral, o productividad, pero son actividades poco utilizadas en las instituciones públicas.

En este contexto, se considera primero la realidad en Bolivia, respecto a la motivación que se brinda a los servidores públicos, y dicha motivación es escasa, muchas veces, las instituciones públicas son consideradas como ambientes de trabajo improvisados, que no brindan al servidor público un ambiente óptimo para ejecutar sus funciones laborales, y por tanto es poco probable que perciban un ambiente laboral propicio. De la misma manera, menos son las medidas de incentivo ni reconocimiento hacia los trabajadores para que se sientan motivados.

Es importante mencionar que en la actualidad son pocas las instituciones públicas que hacen seguimiento al ambiente laboral de sus organizaciones, esto se debe mayormente a la poca inversión y, más aún, al poco interés en el bienestar del servidor público. Gran parte de las instituciones públicas se caracteriza por tener baja iniciativa de medición y seguimiento al desarrollo de sus trabajadores, ya que esta es vista como esfuerzos vanos sin ningún beneficio (Quispe, 2018).

Al respecto Cabrera (s.f.) menciona que “las instituciones públicas de Bolivia motivan a los trabajadores en muy baja medida”. Debido que dicho autor realizó una investigación sobre ello, algo muy resaltante es de que el 87% de los encuestados de su investigación no se sienten motivados en relación a su trabajo y el 98% de los encuestados, menciona que quieren saber la manera de cómo motivarse en el aspecto personal y laboral; de acuerdo a los factores que afectan negativamente su motivación laboral está las relaciones con sus compañeros de trabajo y la relación con sus jefes o superiores, lo que claramente se relaciona con el clima laboral, porque tiene que ver con el entorno laboral; en relación a ello Chiavenato (2009a) dice que el clima organizacional se relaciona con las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

2.3. CLIMA LABORAL

2.3.1. DEFINICIONES CONCEPTUALES DE CLIMA LABORAL

En la exploración de los antecedentes teóricos relacionados a la variable clima laboral, se ha encontrado que es un concepto que justamente se refiere a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que labora. La realidad psicosocial se convierte en el factor de influencia y funciona como variable moderadora entre estructuras y procesos de la organización y comportamientos individuales (Palma 2004c, p.24). “Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales” (Palma, 2004d, p.18).

Para Chiavenato (2009b) El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su

comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (p.8). De manera similar para Ruíz (2021) el clima laboral es, el "aire que se respira" dentro de las organizaciones, está ampliamente ligada a la percepción que se forman sus miembros y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que se reflejan en la valoración que los colaboradores le dan a su trabajo; y dado que influye directamente sobre la productividad.

2.3.2. ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

A lo largo de la historia, se han desarrollado diversos enfoques del clima laboral, los cuales en la actualidad siguen siendo relevantes y se detallan de la siguiente manera:

Dessler (1976) refiere que “la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores” Es por ello que su definición se basa en los siguientes enfoques:

❖ Enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer

Forehand y Gilmer en 1964, plantean el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección.

❖ **Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts**

Halpin y Crofts en 1962, plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

❖ **Enfoque de síntesis de Litwin y Stringer**

Finalmente, el tercer enfoque es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968), para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, Dessler (1976b) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo.

2.3.3. FACTORES DEL CLIMA LABORAL

Los factores del clima laboral son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que tienen que ver con el comportamiento de los individuos. Palma (2004e, p.5) refiere que la variable clima laboral definida operacionalmente como percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros que facilitan su tarea. Los cinco factores que se determinaron fueron los siguientes:

❖ Autorrealización

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Existen oportunidades de progresar en la institución.
- Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse.

❖ Involucramiento laboral

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.
- Los trabajadores están comprometidos con la organización.

❖ **Supervisión**

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.
- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar.

❖ **Comunicación**

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
- La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

❖ **Condiciones laborales**

Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Ejemplo de ítems en esta área son:

- La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.
- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

2.3.4. TIPOS DE CLIMA LABORAL

Se han desarrollado varios tipos de clima laboral, de esta manera es menester mencionar al siguiente autor y sus contribuciones teóricas que aportan hoy en día.

Brunet (2011a) menciona que “la teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima” (p.28). y hace un hincapié en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional, los dos primeros sistemas pertenecen al tipo de clima autoritario y los dos últimos pertenecen al tipo de clima participativo:

❖ **Sistema I – Autoritarismo explotador:**

Brunet (2011b) refiere que, en el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas (p. 31).

❖ **Sistema II – Autoritarismo paternalista:**

Brunet (2011c) señala que el tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los

subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores. (...), dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (p. 30).

❖ **Sistema III – Consultivo:**

Brunet (2011d) menciona que la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar (p.32).

❖ **Sistema IV – Participación en grupo:**

Brunet (2011e) afirma que, en el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una

implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (...). En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica (p.31).

2.3.4. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

El clima laboral es un tema de gran importancia en todas las organizaciones para que las mismas alcancen un continuo mejoramiento del ambiente de su empresa, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano, ya que es de suma importancia el bienestar psicológico de los colaboradores para poder alcanzar buenos resultados.

Desde hace tiempo se ha venido hablando de la importancia que tiene el clima laboral en el desempeño de las personas, este es uno de los aspectos más importantes debido a su influencia en el rendimiento laboral, pese a ello aún existen muchas organizaciones que no le han dado la importancia suficiente. El trabajador necesita sentirse involucrado en un ambiente agradable que le permita trabajar de forma óptima. Se ha evidenciado que muchos empleados pueden estar perfectamente capacitados para asumir la labor encomendada, sin embargo, cuando no están en un ambiente confortable no logran alcanzar un buen nivel de rendimiento. Varios expertos sobre el tema, han coincidido en que es menester tener buenos canales de comunicación, lo que genera que los empleados se sientan parte integral de la organización, adicionalmente la conducta de los colaboradores y supervisión; además de considerar incentivos y reconocimiento cuando el empleado haya hecho bien las cosas. Ya que si no sucede el profesional podría a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización (Jojoa, 2018).

2.4. MOTIVACIÓN

2.4.1. DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LA MOTIVACIÓN

Rubio (2016) define a la motivación como “un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, en dirección al logro de un objetivo determinado”. Asimismo, Consuegra (2010) sostiene que “la motivación hace referencia a estados y procesos interiores que impulsan, dirigen o sostienen la actividad de un individuo” (p.189). Esto hace referencia a que la motivación direcciona o moviliza a una conducta.

Por otro lado, Suclupe (2022) hace referencia de que la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo (párr. 22).

De manera similar Robbins y Judge (2015a) definen a la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p.75). Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, esta definición se limita a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos clave para la definición para Robbins y Judge (2015b) son: intensidad, dirección y persistencia.

La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Por otra parte, según Toro (1992b) “la motivación es el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han asignado en el trabajo. Se manifiesta como responsabilidad, cumplimiento, interés por la tarea, dedicación, esfuerzo, rendimiento y productividad personal”.

2.4.2. TIPOS DE MOTIVACIÓN

- ❖ **Motivación Intrínseca:** Según López (2012) considera que la motivación intrínseca es el trabajo que se realiza o estimula por sí mismo, y los premios o castigos pasan a un plano secundario, ya que es independiente de cualquier tipo de estímulo externo “la motivación intrínseca sale de uno mismo y es la que empuja y moviliza hacia la acción, es decir hacia el propósito” se inicia cuando los individuos realizan una labor que les guste y al mismo tiempo disfruten hacerlo. Las recompensas que se consiguen van alimentando este tipo de

motivación son puramente íntimas: satisfacción personal, independencia, fuerza interior, confianza, etc. (p.72).

- ❖ **Motivación extrínseca:** Según López, (2012) la motivación extrínseca es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para conseguir una recompensa externa, es decir que corresponde a una situación externa inducida por un factor o estímulos que una persona necesita para desarrollar una labor o como también se requiere de una recompensa para realizar una labor o función con mayor interés y desempeño (p. 73). Un ejemplo más común es el económico, pero la motivación extrínseca no es solamente la búsqueda de un aumento de sueldo. La motivación extrínseca busca la validación personal por parte de un tercero: los elogios o los refuerzos psicológicos son aspectos clave de la motivación extrínseca.

2.4.3. DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN

Toro (1992a), explica de manera exacta las dimensiones de la motivación para el trabajo, el cual fue utilizado por diferentes investigadores, las cuales a continuación se explican de la siguiente manera:

- ❖ **Condiciones motivacionales internas**

Consisten en condiciones personales internas, describen situaciones y hechos que tienen lugar al interior de la persona motivada, de carácter afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de sus experiencias con personas o con eventos externos específicos, esta variable está constituida por los siguientes aspectos:

- **Logro:** Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo. Por lo

general no se manifiesta acción hacia el logro cuando la dificultad de la tarea o de la actividad es demasiado alta o baja. La dificultad media de la tarea parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro.

- **Poder:** Se manifiesta a través de deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.
- **Afiliación:** Se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante.
- **Autorrealización:** Se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos.
- **Reconocimiento:** Se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás, atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

❖ **Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo**

También se denominan: Condiciones de la relación entre lo interno y lo externo. Estas condiciones se refieren a las acciones instrumentales que una persona prefiere emplear como medio para obtener retribuciones que se desea, la escogencia de dicha acción está determinada por la interacción de las condiciones motivacionales internas con las externas. Es decir, la relación entre el interés particular y el incentivo deseado como determinante en la escogencia de la actividad para obtener el beneficio.

No todas las personas optan por los mismos medios para obtener retribuciones en el trabajo.

En la presente investigación se indagarán cinco tipos diferentes de obtener retribuciones:

- **Dedicación a la tarea:** Incluye modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en el responsabilidad y calidad o bien por derivar algún tipo de beneficio primario al hecho mismo de la ejecución del trabajo. Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo.
- **Aceptación de la autoridad:** Modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal.
- **Aceptación de normas y valores:** Modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización, tales como evitar lo que pueda causar perjuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas, contribuir al logro de sus objetivos.
- **Requisición:** Modos de comportamiento que buscan obtener las retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Solicitar directamente la retribución deseada.
- **Expectación:** Modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. Las retribuciones deseadas se dan por iniciativa y benevolencia del patrono más que por mérito personal.

❖ **Condiciones motivacionales externas**

Son los factores que generan interés por el trabajo y refuerzan formas de comportamiento dirigidas a obtenerlos, se refiere a las características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo o actividad ocupacional que realiza la persona. Son hechos, condiciones o circunstancias relacionadas con el desempeño, que tiene carácter de incentivos, es decir, de resultados valorados y apreciados que se derivan de su desempeño o que están presentes en el trabajo. Aquí se hallan los siguientes aspectos:

- **Supervisión:** Valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él.
- **Grupo de trabajo:** Condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros. Valoración que el individuo hace de tales condiciones.
- **Contenido del trabajo:** Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global de un producto. Valoración que la persona hace de tales condiciones.
- **Salario:** Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. Según su grado y modalidad esta retribución puede proporcionar a la persona compensación por su esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia. Valoración que la persona hace de la compensación económica.

- **Promoción:** Perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desemejante dentro de un contexto organizacional. De tal posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad. Valor que la persona atribuye a la promoción.

2.4.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

La década de 1950 fue una etapa fructuosa para el desarrollo de los diversos conceptos de la motivación, pues se enunciaron cuatro teorías específicas sobre la misma, las cuales hoy por hoy, presentan las explicaciones mejor conocidas respecto a la motivación de los empleados y siguen siendo utilizadas. Sin embargo, estas cuatro posiciones tienen en común el papel principal de la conciencia de la persona respecto a lo que percibe importante y las circunstancias en las que trabaja. Estas teorías acerca de la motivación en el trabajo han sido enunciadas en diferentes perspectivas ambientales, sociales y cognitivas.

Posteriormente se expone una descripción resumida de los dichos fundamentos planteados.

❖ JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow (como se citó en Robbins & Judge 2015c pp.176-178) las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide, existe una clasificación y se clasifica por cinco necesidades en órdenes mayores y menores, Las fisiológicas y de seguridad las da a conocer como necesidades de orden inferior, y las de afiliación o sociales, de estima o aprecio y autorrealización como

necesidades de orden superior. La distinción entre los dos órdenes referidos en el supuesto de que las superiores se satisfacen de manera interna (dentro de la persona), en cambio que las inferiores se satisfacen en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

Sin embargo, la teoría de las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), buscan mantener la supervivencia y cumplir con las necesidades vitales del ser humano: dormir, comer, respirar; mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias) como pretensión que se sienta más realizado en su vida, y las necesidades son la siguientes:

- **Necesidades fisiológicas:** Conforman el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Forman parte de la vida humana desde la primera instancia que es el nacimiento. O sea, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades más fundamentales, que abarca la conducta del recién nacido y en el adulto prevalecen sobre las demás necesidades, mientras no se logre su satisfacción. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.
- **Necesidades de seguridad:** Constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquellas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

- **Necesidades sociales o de afiliación:** Son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran satisfechas relativamente. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.
- **Necesidades de estima o aprecio:** Son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad,

debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

- **Necesidades de autorrealización:** Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable.

❖ **TEORÍA DE LOS DOS FACTORES**

La teoría de los dos factores también llamada teoría de motivación e higiene fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg (1959, como se citó en Robbins y Judge 2015d p.p 178 - 180). Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso. Según esta teoría las personas están influenciadas por dos factores:

- **Factores intrínsecos o motivadores:** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones involucradas con el mismo; provocan un efecto de satisfacción a largo plazo

y un incremento de la productividad superior a la normal. También se refiere a la realización y las oportunidades de ascender, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo personal. Si los factores motivacionales son propicios, elevan la satisfacción, por esa razón estos aspectos están relacionados con la satisfacción.

- **Factores extrínsecos o higiénicos:** Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; abarca las condiciones ambientales y físicas del trabajo, y conforman los factores que utilizan las organizaciones generalmente para motivar a los empleados. Pero, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para poder influir de gran manera en la conducta de los empleados y son los siguientes: el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas de pago de la empresa y la seguridad como la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales, si están presentes no originan motivación, su influencia en la conducta no alcanza elevar la satisfacción de manera considerable y a largo plazo, pero si son insuficientes provocan insatisfacción, por esa razón se relacionan los factores extrínsecos con la insatisfacción.

❖ **TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND**

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados en 1965. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen de la siguiente manera:

- **Necesidad de logro (nLog):** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- **Necesidad de poder (nPod):** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.

- **Necesidad de afiliación (nAfi):** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas McClland (1965 como se citó en Robbins y Judge 2015e).

❖ **TEORÍA DE MCGREGOR**

Considerando la motivación y el comportamiento humano, se determinan la Teoría X y Y Teoría de McGregor (1966, como se citó en Robbins y Judge, 2015f) y reconoce a dos tipos de personas en el trabajo lo define de la siguiente manera:

- **Teoría X:** En esta teoría refiere que los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. Incluso las personas intentan huir de los objetivos trazados y cumplir las metas establecidas ya que este es incapaz de asumir responsabilidades y prefiere obedecer órdenes. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría.
- **Teoría Y:** En la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad. (...) se basa en la creatividad y el poder de la imaginación y del pensamiento de la gran mayoría de los empleados. El trabajo dentro la organización no es considerado un peso y tampoco es considerado una obligación. El trabajador, en esta segunda postura, puede expresar y aportar ideas y manifestar su comportamiento sin haber cohibición, ya que los administradores y funcionarios tienen objetivos en común que se basan en el crecimiento y rendimiento profesional. En esta teoría propone cambiar y mejorar el trato hacia los empleados y modificar la forma en la que se administra el personal. Con la publicación de esta obra empezó una tendencia de reconocimiento y valoración del empleado de modo humano e integral.

❖ **TEORÍA DE LA EQUIDAD DE JHON ADAMS**

Adams (1965 como se citó en Peiró 2022) La teoría de la equidad, visto de otro modo, pretende explicar cómo se sienten las personas cuando se comparan con otras teniendo en cuenta si esa percepción es justa o no. En el caso de que la percepción sea positiva, los individuos se sienten realizados y con gran motivación, pero si ocurre el efecto contrario, tenderán a sentirse desilusionados. Se trata de una teoría que está muy relacionada con la psicología social y la psicología de las organizaciones.

La teoría de la equidad se basa en la comparación. Un individuo tiende a compararse con gente determinada para valorar si el trato que recibe está siendo óptimo y aplica una valoración propia.

El resultado de esta comparación puede ser positivo o negativo. En este último caso, habrá que valorar el comportamiento de la persona para cambiar ese estado. Por ejemplo, intentando relativizar el tema, modificando su opinión o aceptando las circunstancias.

Este término es muy utilizado en determinados campos de la psicología. Por ejemplo, en la psicología de las organizaciones (parr.1 – 2).

2.4.5. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

La motivación es un componente elemental para el éxito de una organización ya que la misma afecta esencialmente para que se logre alcanzar los objetivos que se tienen planteados en la empresa. Hoy en día, existen algunos directivos o líderes dentro de las organizaciones que todavía no prestan atención de la importancia y efecto que tiene la motivación; sobre todo los beneficios que se pueden lograr ganar con tan solo poner en marcha a este elemento.

Conforme a la importancia que ha tomado la motivación en las organizaciones se han realizado diferentes estudios para establecer cuáles son los motivadores más útiles que deben ser empleados con los trabajadores. De hecho, se podría considerar que el primordial motivador es el dinero, lo cual es algo definitivamente incorrecto debido a que, la mayoría de los cargos no son abandonados por razones salariales, sino más al contrario por razones y/o situaciones que generan un ambiente laboral poco agradable respecto a la percepción de los empleados (Segura, 2020).

2.5. MARCO CONTEXTUAL – MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS (MDRyT)

2.5.1. ANTECEDENTES

El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, se creó en el año 1904, con la decisión de instaurar una instancia para el manejo de la agricultura.

En el transcurso de su vida institucional, ha experimentado diversas modificaciones debido a cambios de gobierno y enfoques en la conducción del mismo. Tuvo diferentes denominaciones como: Ministerio de Colonias, Ministerio de Agricultura, Colonización e Inmigración, Ministerio de Economía Nacional; Ministerio de Agricultura, Ganadería y Riegos, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios Secretaria Nacional de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural: Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente; y finalmente Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

En la década de los 70 se instituye la Organización Administrativa del Poder Ejecutivo, estableciendo al Ministerio de Agricultura y Ganadería y Ministerio de Asuntos Campesinos, como integrantes de dicho poder del Estado.

Posteriormente, se fusionan ambos ministerios conformándose el Ministerio de Asuntos Campesinos Agropecuarios (MACA).

Mediante la Ley de Ministerios de 1993 el MACA se convierte en la Secretaria Nacional de Agricultura y Ganadería (SNAG) que dependía del Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico. Por la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE de 1997 se constituye el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (MAGDR), que incorpora en su estatuto a la Subsecretaria de Desarrollo Rural que dependía de la Ex Subsecretaria Nacional de Participación Popular. La Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) del 2003, establece el Ministerio de Asuntos Campesinos, indígenas y Agropecuarios (MACIA), pero, al poco tiempo, se excluye el Viceministerio de Asuntos Indígenas cambiando su denominación por la de Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA). Asimismo, mediante Decreto Supremo N° 28607 de 24 de enero de 2006 se suprime el ex Ministerio de Asuntos Indígenas y Pueblos Originarios (MAIPO) transfiriendo todas sus funciones al Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA).

Posteriormente, la Ley No. 3351 de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) de fecha 21 de febrero de 2006 y el Decreto Supremo No. 28631 de febrero del 2006, establecen el Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (MDRAyMA), que incorporan a la anterior estructura del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios, el Viceministerio de Tierra y el Viceministerio de Biodiversidad, Desarrollo Forestal y Medio Ambiente, además de reestructurar los Viceministerios existentes.

Esta nueva Ley de Organización del Poder Ejecutivo y su Decreto Supremo reglamentario, se complementa con el Decreto Supremo 28677 de 14 de abril de 2006, que consolida la estructura del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente con la Dirección General de

Medio Ambiente. Mediante Decreto Supremo No 29894 de 7 de febrero de 2009. se da a conocer la nueva Estructura de Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional donde el ex Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (MDRAYMA) cambia su razón social, denominándose Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras MDRyT).

El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras es la institución pública del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia, encargada de definir e implementar políticas para promover facilitar, normar, articular, el desarrollo rural integral agropecuario, forestal acuícola y de la coca de forma sustentable, e impulsar en el país una nueva estructura de tenencia acceso a la tierra, generando empleo digno en beneficio de productores comunidades y organizaciones económicas campesinas, indígenas y sector empresarial bajo los principios de calidad, equidad, inclusión, transparencia, reciprocidad e identidad cultural en busca de la seguridad y soberanía alimentaria, para Vivir Bien.

2.5.2. MISIÓN Y VISIÓN

✓ Misión

“El MDRyT es la Institución pública del Órgano Ejecutivo del estado Plurinacional de Bolivia, encargada de definir e implementar políticas para promover, facilitar, normar y articular el desarrollo rural integral agropecuario, forestal acuícola y de la coca, de forma sustentable, e impulsar en el país una nueva estructura de tenencia y acceso a la tierra y bosques, generando empleo digno en beneficio de productores, comunidades y organizaciones económicas campesinas, indígenas y sector empresarial, bajo los principios de calidad, equidad, inclusión transparencia, reciprocidad e identidad cultural, en busca de la seguridad y soberanía alimentaria, para “Vivir Bien” (MDRyT, 2016a, p.28).

✓ **Visión**

El MDRyT es Institución pública líder del Sector, que ha logrado el desarrollo agropecuario pesquero con seguridad y soberanía alimentaria de forma integral y sustentable, generando productos con calidad y valor agregado; para ello Cuenta con personal competente, Comprometido y solidario, que trabaja en beneficio de productores agropecuarios, comunidades organizaciones económicas campesinas e indígenas y sector empresarial (MDRyT, 2016b, p.28).

2.5.3. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DEL MDRyT

Profundizar la revolución agraria con soberanía, equidad e inclusión, en la tenencia de la tierra, promoviendo el uso sustentable de los recursos de la madre tierra.

Promover el desarrollo rural y agropecuario de forma integral y sustentable para el logro de la soberanía y seguridad alimentaria.

Consolidar procesos de desarrollo integral sostenible en zonas productoras de hoja de coca, además de su revalorización, industrialización y comercialización.

Asegurar la asignación de recursos financieros suficientes para el logro de resultados de impacto del MDRyT, garantizando la soberanía alimentaria.

Promover espacios de concertación y coordinación pública y privada con entidades a nivel nacional, departamental, municipal y con organizaciones productivas, sociales vinculadas al desarrollo agropecuario y rural.

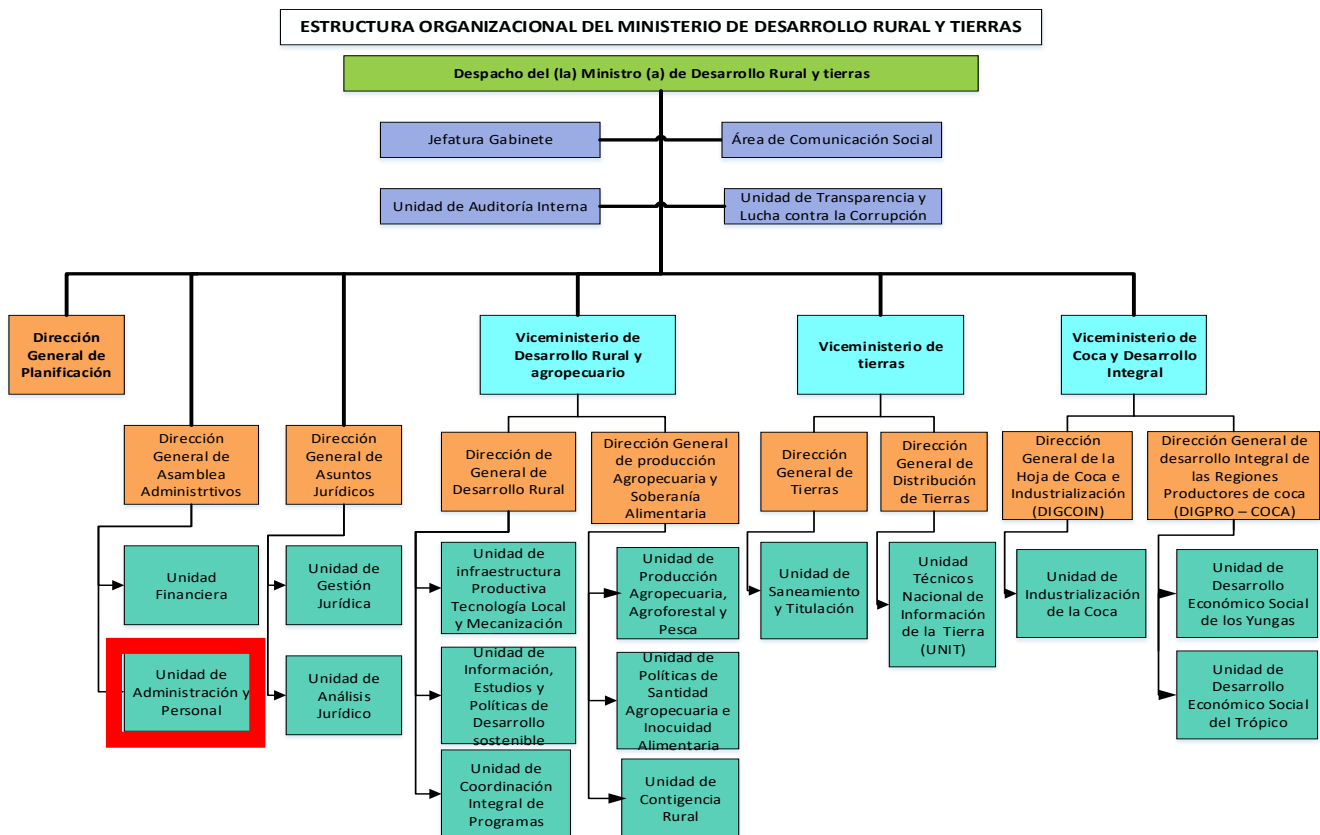
Fortalecer la gestión y capacidad institucional del MDRyT para el logro de los objetivos.

2.5.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, está conformada de acuerdo al Manual de Organización y Funciones (2014) por el despacho Ministerial, tres viceministerios los cuales son: el Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario, el Viceministerio de la Coca y Desarrollo Integral y finalmente el Viceministerio de Tierras, junto a sus diferentes direcciones generales y unidades. De esta manera, se divide en los siguientes niveles jerárquicos:

Figura 1

Organigrama del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras



Fuente: Manual de Organización y Funciones, 2014 / Adaptación propia

Unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

La Unidad de Administración y Personal (UAP) es la unidad del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras que coordina actividades y acciones con otras áreas de dicha Unidad, que se encarga de la aplicación, difusión, y ejecución operativa de los sistemas de organización administrativa, administración de bienes y servicios y del sistema de administración y personal. Asimismo, organizar y administrar la biblioteca, archivo central, y los sistemas informáticos de la estructura central del Ministerio.

Actualmente la Unidad de Administración y Personal del MDRyT cuenta con, 44 personas durante la jornada laboral, dentro de la Jefatura de Administración y Personal 10, en el área de Recursos Humanos 10, en el área de Bienes y Servicios 7, en Activos Fijos 6, en Sistemas, 4, en almacenes 3, y por último en Archivos 4, todas ellas son las diferentes áreas que forman parte de la UAP.

Nivel jerárquico: Ejecución

Tipo de Unidad Organizacional: Administrativa

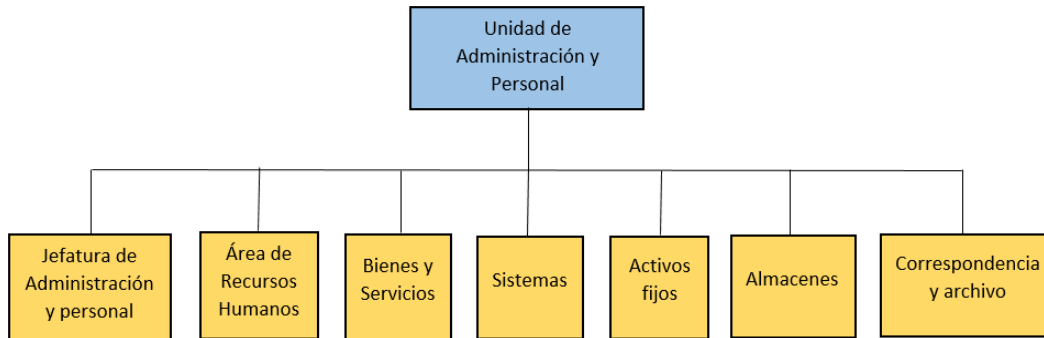
Dependencia: Dirección General de Asuntos Administrativos

Supervisión: Sobre ninguna

Funciones generales y específicas

Figura 2

Estructura de la Unidad de Administración y Personal



Fuente: Manual de Organización de Funciones, 2014 (Área de Recursos Humanos) / Adaptación propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque de investigación cuantitativo, ya que utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con la finalidad de establecer patrones de comportamiento de una población, y de esta manera se puede aceptar y/o refutar alguna teoría que ha sido presentada a lo largo de la investigación Hernández, Fernández y Baptista (2014a).

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un alcance del tipo descriptivo correlacional no probabilístico. Ya que se pretende recolectar los datos, describir las propiedades específicas y dimensiones o factores de las variables recolectadas. Una vez realizado este proceso con ambas variables, se pretende analizar los resultados del Clima laboral y Motivación; de esta manera determinar si existe o no un grado de asociación o relación entre los constructos a estudiar.

Al respecto, Hernández Fernández y Baptista (2014) mencionan que los estudios descriptivos buscan reseñar las características de un fenómeno existente. De esta manera, añadiendo a lo argumentado por el autor, este alcance pretende describir aquellas características que se están suscitando en un tiempo en concreto junto a sus respectivas propiedades del fenómeno de estudio, en este caso se busca describir los factores y dimensiones más destacados del Clima laboral y la motivación. Hernández, Fernández y Baptista (2014b), menciona que el estudio correlacional tiene como propósito conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular; pues se busca medir cada variable

presuntamente relacionada y, después, medir y analizar la correlación de las implicadas, evaluando el grado de vinculación que poseen mediante la correlación de Pearson.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un diseño de investigación no experimental del tipo transeccional o transversal. Y desde la posición de Hernández, Fernández y Baptista (2014c) el diseño de investigación no experimental hace referencia a estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente o contexto natural para poder analizarlos.

En cuanto a la manera en que se recolectarán los datos, este diseño de investigación es del tipo transeccional o transversal, lo que quiere decir según Hernández, Fernández y Baptista (2014d) que los datos se recolectan en un único momento y tiempo. Con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, donde se realizó la recolección de datos. Y posteriormente a la obtención de datos y resultados se procederá a realizar el análisis correspondiente.

3.4. VARIABLES

La presente investigación cuenta con dos variables de estudio, las cuales son:

- Clima laboral

- Motivación

En adelante, se dará a conocer la definición conceptual de ambas variables.

V1 CLIMA LABORAL

El clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores respecto a la institución en que labora. (Palma, 2004e).

El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales (Palma, 2004f).

V2 MOTIVACIÓN

Según Toro (1992b) “la motivación es el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han asignado en el trabajo. Se manifiesta como responsabilidad, cumplimiento, interés por la tarea, dedicación, esfuerzo, rendimiento y productividad personal”.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable 1: Operacionalización de variable: Clima Laboral

Tabla 1

Clima laboral

FACTORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	ESCALAS	INST
Autorrealización	Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro	Puntaje obtenido en las preguntas de la Escala de Clima Laboral CL - SPC de Sonia Palma Carrillo que miden el clima laboral orientada a la autorrealización Personal	Muy favorable 42 – 50 Favorable 34 – 41 Media 26 – 33 Desfavorable 18 – 25 Muy desfavorable 10 – 17	Escala de Clima Laboral CL - SPC de Sonia Palma Carrillo
Involucramiento Laboral	Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.	Puntaje obtenido en las preguntas de la Escala de Clima Laboral CL - SPC de Sonia Palma Carrillo que miden el clima laboral orientada al involucramiento Laboral	Muy favorable 42 – 50 Favorable 34 – 41 Media 26 – 33 Desfavorable 18 – 25 Muy desfavorable 10 – 17	
Supervisión	Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.	Puntaje obtenido en las preguntas de la Escala del Clima Laboral CL - SPC de Sonia Palma Carrillo que miden la motivación orientada a la Supervisión	Muy favorable 42 – 50 Favorable 34 – 41 Media 26 – 33 Desfavorable 18 – 25 Muy desfavorable 10 – 17	
Comunicación	Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.	Puntaje obtenido en las preguntas de la Escala de Clima Laboral CL - SPC de Sonia Palma Carrillo que miden el clima laboral orientada a la Comunicación	Muy favorable 42 – 50 Favorable 34 – 41 Media 26 – 33 Desfavorable 18 – 25 Muy desfavorable 10 – 17	
Condiciones Laborales	Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.	Puntaje obtenido en las preguntas de la Escala de Clima Laboral CL - SPC de Sonia Palma Carrillo que miden el clima laboral orientada a las Condiciones Laborales	Muy favorable 42 – 50 Favorable 34 – 41 Media 26 – 33 Desfavorable 18 – 25 Muy desfavorable 10 – 17	

Variable 2: Operacionalización de variable: Motivación

Tabla 2

Motivación

DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	ESCALAS	INST
Condiciones motivacionales internas	Consisten en condiciones personales internas, describen situaciones y hechos que tienen lugar al interior de la persona motivada, de carácter afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de sus experiencias con personas o con eventos externos específicos.	Puntaje obtenido en las preguntas del cuestionario de motivación para el trabajo de Toro que miden la motivación orientada a: Necesidad de Logro Necesidad de Poder Necesidad de Afiliación Necesidad de Autorrealización Necesidad de Reconocimiento	211 – 315 Alta 106 – 210 Media 105 Baja	
Condiciones motivacionales externas	Son los factores que generan interés por el trabajo y refuerzan formas de comportamiento dirigidas a obtenerlos, se refiere a las características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo o actividad ocupacional que realiza la persona. Son hechos, condiciones o circunstancias relacionadas con el desempeño, que tiene carácter de incentivos, es decir, de resultados valorados y apreciados que se derivan de su desempeño o que están presentes en el trabajo.	Puntaje obtenido en el cuestionario de motivación para el trabajo de Toro que miden la motivación orientada a: Grupo de trabajo Salario Supervisión Promoción Contenidos del trabajo	211 – 315 Alta 106 – 210 Media 105 Baja	Cuestionario de motivación para el trabajo de Fernando Toro - CMT
Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	Estas condiciones se refieren a las acciones instrumentales que una persona prefiere emplear como medio para obtener retribuciones que se desea, la escogencia de dicha acción está determinada por la interacción de las condiciones motivacionales internas con las externas. Es decir, la relación entre el interés particular y el incentivo deseado como determinante en la escogencia de la actividad para obtener el beneficio.	Puntaje obtenido en el cuestionario de motivación para el trabajo de Toro que miden la motivación orientada a: Dedicación a la tarea Aceptación a la autoridad Aceptación de normas y valores organizacionales Requisición Expectación	211 – 315 Alta 106 – 210 Media 105 – Baja	

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización de la presente investigación se ha recurrido a los datos proporcionados por kardex del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, se ha decidido aplicar los instrumentos de medición a funcionarios públicos de la unidad de administración y personal de dicha institución. La población total tomada en cuenta para la presente investigación es de 41 trabajadores.

Se ha realizado un muestreo no probabilístico por conveniencia el cual indica que existe una facilidad de acceso, y la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra.

3.7. CRITERIO DE INCLUSIÓN

- ❖ Funcionario de la Unidad de Administración y Personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.
- ❖ Ser personal que cumpla con 8 horas de trabajo.
- ❖ Predisposición a formar parte de la investigación.

Tomando en cuenta los criterios señalados la muestra no probabilística participarán cuarenta y un personas.

3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la toma de datos en la presente investigación se utilizará los siguientes instrumentos:

3.8.1. ESCALA DE CLIMA LABORAL CL - SPC (SONIA PALMA)

La Escala CL-SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo (ver Anexo N°1) como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica

de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral en función a los siguientes factores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y Condiciones laborales, que facilitan su tarea.

La administración del instrumento puede ser individual o colectivo, la duración es de 15 a 30 minutos aproximadamente, la aplicación del instrumento es para trabajadores con dependencia laboral, y éste puede ser manual o computarizada, para la calificación, sin embargo, debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema computarizado para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral que de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5), con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores. Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas; se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación es la interpretación contraria.

Confiabilidad y validez - Alfa de Cronbach

En la etapa de ajuste final de la Escala CL -SPC, los datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el Programa del SPSS, y con el método Alfa de Cronbach (varianza de los ítems) se estimó la confiabilidad, evidenciando con un valor de 0.97, lo que refiere una alta Consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable.

En ese sentido, según la interpretación de Oviedo y Campo (2005) tiene una “confiabilidad aceptable”, porque se encuentra en el rango de 0,70 a 0,90. Por lo tanto se llega a concluir que la consistencia interna del instrumento utilizado es aceptable y procede su aplicación.

Método de análisis	Varianza de los ítems
Alfa de Cronbach	0.97

3.8.2. CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO - CMT (FERNANDO TORO)

El cuestionario de motivación para el trabajo, fue diseñado y elaborado por Fernando Toro, en Colombia, (ver Anexo N°2).

Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert y consta de 63 preguntas, cada una fue diseñada en función a las siguientes dimensiones de la motivación laboral: condiciones motivacionales internas (22 ítems), medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo (19 ítems) y condiciones motivacionales externas (22 ítems), se diseñó para la identificación y valoración de 15 factores motivacionales y se encuentran dividido en tres partes, las cuales se encuentran conformadas por cinco grupos de preguntas, las cuales se dividen en 5 ítems, Los trabajadores encuestados deberán darle un orden de acuerdo a la importancia de los ítems con valores del 5 (mayor importancia) al 1 (menor importancia).

La administración del instrumento puede ser individual o colectivo, la duración es de 20 a 35 minutos aproximadamente, la aplicación del instrumento es para mayores de 18 años, y éste puede ser manual o computarizada, para la calificación. De acuerdo a las normas técnicas establecidas de los ítems se puntúa de 5 a 1 puntos, Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Rara vez (2), Nunca (1).

❖ **Confiabilidad y validez alfa de cronbach**

Para validar el Cuestionario de motivación en el trabajo, se realizó por medio de la herramienta de validez alfa de cronbach (validez de los ítems), de la cual se ha podido obtener los siguientes valores. Por lo tanto, al tener un valor sobre 0.8 y no mayor 1 se puede comprobar la confiabilidad del instrumento. Ya que, según la interpretación de Oviedo y Campo (2005) tiene una “confiabilidad aceptable”, porque se encuentra en el rango de 0,70 a 0,90. Por lo tanto se llega a concluir que la consistencia interna del instrumento utilizado es aceptable y procede su aplicación.

Método de análisis	Varianza de los ítems
Alfa de Cronbach	0.81

3.9. PROCEDIMIENTO

El procedimiento de la presente investigación está caracterizado por las siguientes fases:

- ❖ Fase 1: Se coordinó y se realizó una solicitud de permiso con la encargada de la Unidad de administración del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, para la aplicación de los instrumentos, además se explicó a detalle las razones que persigue la presente investigación.
- ❖ Fase 2: Para poder realizar la administración de los instrumentos de investigación previamente se informó de forma grupal los objetivos de la investigación a los funcionarios que formaron parte de dicha investigación. De igual modo, se aclaró que la utilización de la información adquirida será precisamente para fines investigativos y su uso será de manera confidencial.

- ❖ Fase 3: Se realizó la aplicación de los instrumentos a los funcionarios públicos de la unidad de administración y personal, tanto el instrumento de Clima laboral (CL –SPC) y el instrumento de Motivación para el trabajo (CMT), se les brindó las indicaciones necesarias para su realización, y la ejecución fue de manera individual según la disponibilidad de tiempo de cada persona, el llenado de ambos cuestionarios tomó un tiempo aproximado de 50 minutos por persona. Es necesario mencionar que se consideró importante la ayuda del inmediato superior (Jefe de Unidad) para la distribución de cuestionarios, y es así que de esta manera se pueda evitar un sesgo, por ejemplo: que los funcionarios mientan a cerca de su propia percepción del clima laboral o motivación, y lo magnifiquen mostrándolo como el ideal (que es lo más probable).
- ❖ Fase 4: Sé revisó detenidamente el llenado correcto de los instrumentos, que fueron entregados por los funcionarios públicos, de acuerdo a lo establecido por cada cuestionario.
- ❖ Fase 5: Posterior a la aplicación de instrumento se realizó el levantamiento de datos para su análisis e interpretación de resultados mediante el software de investigación estadístico SPSS versión 25.
- ❖ Fase 6: Finalmente con los datos obtenidos, se realizó la elaboración de los resultados, redacción de las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a todo el proceso investigativo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para lograr los resultados estadísticos de la presente investigación, se procedió a analizarlos, con el programa SPSS (versión 25).

Es importante mencionar que el presente capítulo se dividió en cinco etapas, realizando los análisis respectivos de las variables pretendidas a estudiar, tanto el clima laboral y la motivación, esto para poder apreciar una mejor comprensión al respecto, siendo una forma más gráfica y detallada para realizar el análisis de resultados de la investigación.

En la primera parte se presentan los datos generales de la población de estudio, donde se encuentran características como el sexo y la edad.

La segunda parte, presenta los resultados de la variable Clima laboral, con sus respectivos datos estadísticos, datos generales, y los datos de los factores, todo ello de manera descriptiva y de manera individual aplicado en la población de estudio.

La tercera parte, presenta los resultados de la variable Motivación, con sus respectivos datos estadísticos, datos generales, y los datos de las dimensiones, todo ello de manera descriptiva y de manera individual aplicado en la población de estudio.

La cuarta parte, presenta el análisis de la correlación entre las dos variables de investigación, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson; mediante el paquete estadístico SPSS versión 25.

La quinta parte, presenta el análisis de la correlación entre los factores más relevantes entre el clima laboral y la motivación de la población de estudio; mediante el paquete estadístico SPSS versión 25.

4.1. DATOS GENERALES DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

Tabla 3

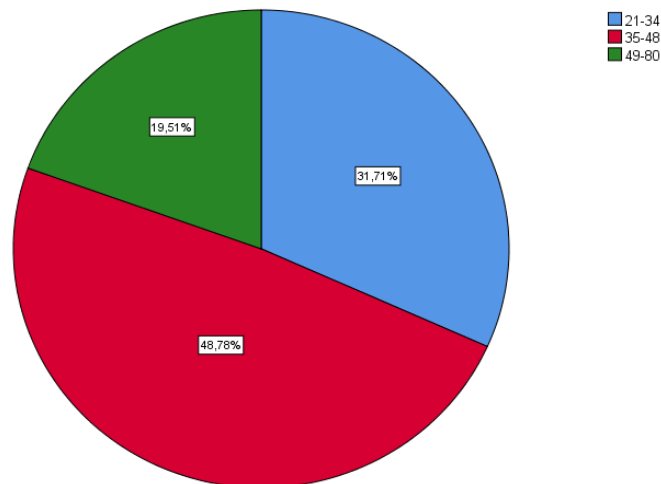
Población según Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	21-34	13	31,7	31,7	31,7
	35-48	20	48,8	48,8	80,5
	49-80	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Población según edad



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la edad de la población, como se puede observar en la tabla 3 y figura 3, 13 personas pertenecen a un rango de edad de entre 21 a 34 años que representa el 31.7%, 20 al rango de entre 35 a 48 años de edad reflejando el 48.8 % y 8 de entre 49 años o más que representa el 19.5 %; la mayor parte de los funcionarios se encuentra en la segunda agrupación.

Tabla 4

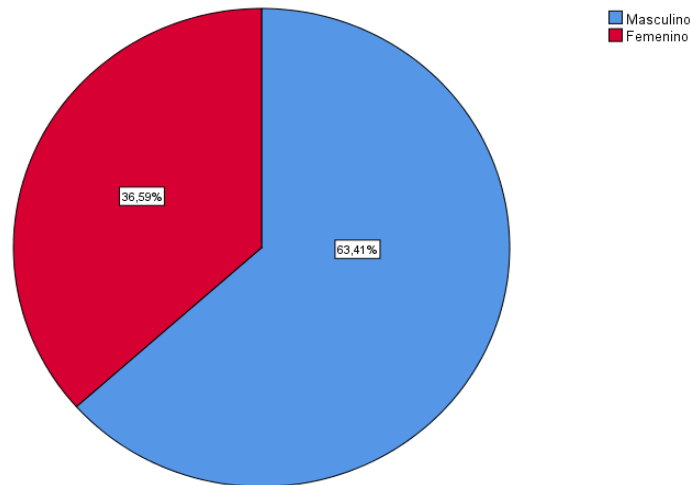
Población según Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	26	63,4	63,4	63,4
	Femenino	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Población según Género



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 y figura 4 se puede observar los porcentajes en cuanto al género de la población de estudio. Mostrando como resultado a 15 mujeres que representan el 36.6% y 26 varones que representan el 63.3%.

Tabla 5

Datos estadísticos generales la variable Clima laboral

N	Válido	41
	Perdidos	0
Media		3,3902
Error estándar de la media		,12532
Mediana		3,0000
Moda		3,00
Desv. Desviación		,80244
Varianza		,644
Rango		3,00
Mínimo		2,00
Máximo		5,00

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de la tabla 5, se muestra a detalle el clima laboral, con una media de 3,3902, un error estándar de la media de 0,12532, una mediana de 3,0000, una moda de 3,00, una Desv. Desviación de 0,80244, una varianza de 0,644, un rango de 3,00, un mínimo de 2,00, un máximo de 5,00.

4.2. CLIMA LABORAL

Tabla 6

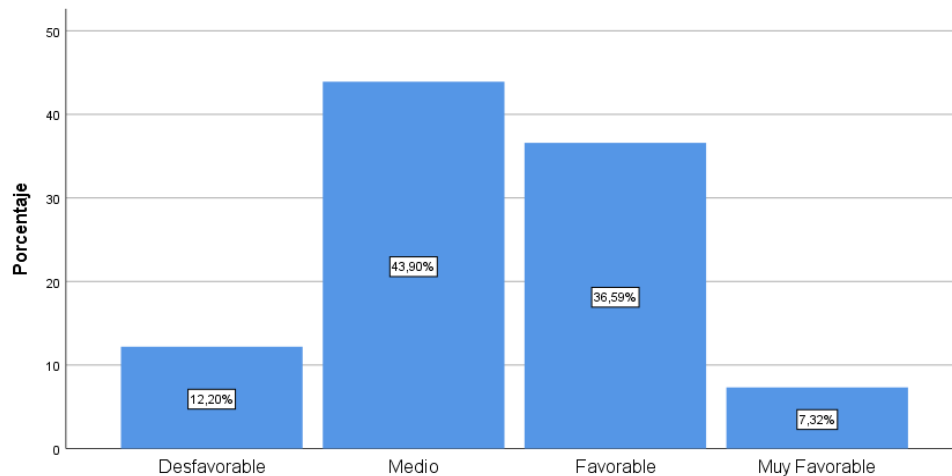
Clima Laboral en la Unidad de Administración y Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	5	12,2	12,2	12,2
	Medio	18	43,9	43,9	56,1
	Favorable	15	36,6	36,6	92,7
	Muy Favorable	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Porcentajes de la variable Clima laboral



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 y figura 5 se da a conocer el porcentaje general del clima laboral, como se puede observar dos tendencias ascendentes, en primera instancia el clima laboral medio con un 43.90% y en segunda instancia el clima laboral favorable con un 36.59%, por el contrario de manera descendente el 12.20% es desfavorable y el 7.32% es muy favorable.

Tabla 7*Datos generales de los factores del Clima Laboral*

		Autorrealizac ión	Involucrami ento Laboral	Supervisión	Comunicaci ón	Condiciones Laborales
N	Válido	41	41	41	41	41
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,2195	3,5854	3,4878	3,4634	3,4146
Error estándar de la media		,13754	,13055	,12650	,13112	,12085
Mediana		3,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Moda		3,00	4,00	3,00	3,00 ^a	4,00
Desv. Desviación		,88069	,83593	,81000	,83957	,77381

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 7 se pueden observar los datos generales por factores del clima laboral, tomando en cuenta a la Autorrealización personal con una Media de 3,2195, un Error estándar de la media de 0,13754, una Mediana de 3,000, una Moda de 3,00 y una Desv. Desviación de 0,88069; el Involucramiento laboral con una Media de 3,5854, un Error estándar de la media de 0,13055, una Mediana de 4,0000, una Moda de 4,00 y una Desv. Desviación de 0,83593; la Supervisión con una Media de 3,4878, un Error estándar de la media de 0,12650 una Mediana de 3,0000, una Moda de 3,00 y una Desv. Desviación de 0,81000; la comunicación con una con una Media de 3,4634 un Error estándar de la media de 0,13112 una Mediana de 3,0000, una Moda de 3,00 y una Desv. Desviación de 0,83957; y las Condiciones laborales con una Media de 3,4146 un Error estándar de la media de 0,12085, una Mediana de 3,0000, una Moda de 4,00 y una Desv. Desviación de 0,77381.

Tabla 8

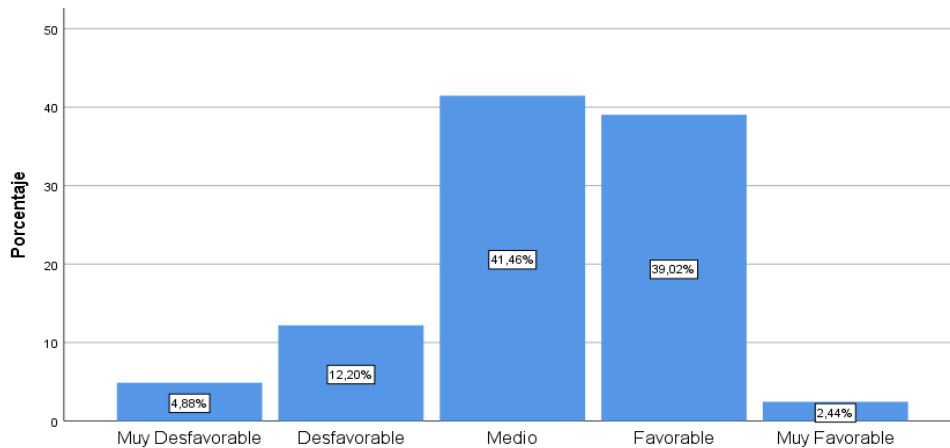
Porcentaje de Autorrealización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Desfavorable	2	4,9	4,9	4,9
	Desfavorable	5	12,2	12,2	17,1
	Medio	17	41,5	41,5	58,5
	Favorable	16	39,0	39,0	97,6
	Muy Favorable	1	2,4	2,4	100,0
	Total		41	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Porcentaje de Autorrealización



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 y figura 6 se puede observar el factor de autorrealización, y muestra que, de la población de estudio el 41,5% tiene una puntuación media, el 39,0% obtuvo una autorrealización favorable, el 12,2% alcanzó una autorrealización desfavorable, el 4,9% obtuvo una autorrealización muy desfavorable y finalmente el 2,4% logró una autorrealización que es muy favorable.

Tabla 9

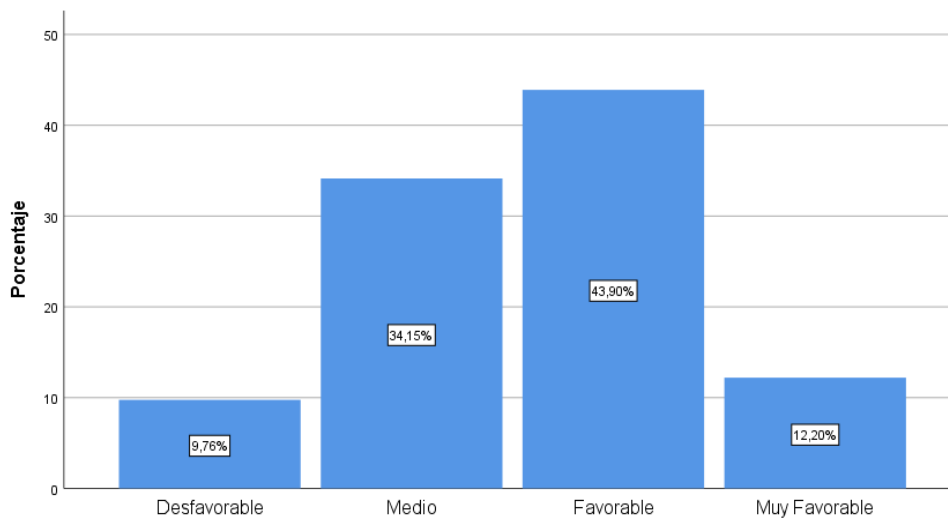
Porcentaje de Involucramiento Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	4	9,8	9,8	9,8
	Medio	14	34,1	34,1	43,9
	Favorable	18	43,9	43,9	87,8
	Muy Favorable	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

Porcentaje de Involucramiento laboral



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 9 y figura 7 se puede observar el factor de Involucramiento Laboral de la población de estudio, lo cual muestra que el 43,9% tiene un Involucramiento laboral favorable, el 34,1% presenta un Involucramiento Laboral medio, el 12,2% logró un involucramiento Laboral muy favorable y el 9,8% un Involucramiento laboral desfavorable.

Tabla 10

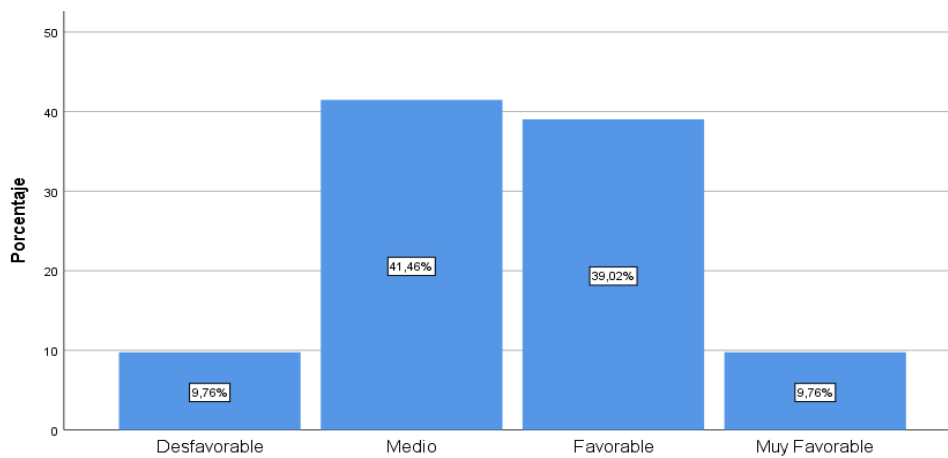
Porcentaje de Supervisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	4	9,8	9,8	9,8
	Medio	17	41,5	41,5	51,2
	Favorable	16	39,0	39,0	90,2
	Muy Favorable	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Porcentaje de Supervisión



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 10 y figura 8 se puede observar el factor de Supervisión de la población de estudio, se muestra que el 41,5% de los funcionarios obtuvieron una Supervisión media, el 39,0% representa a una Supervisión favorable, el 9.8% obtuvo una puntuación muy favorable y finalmente el 9.8% obtuvo una puntuación de supervisión muy desfavorable.

Tabla 11

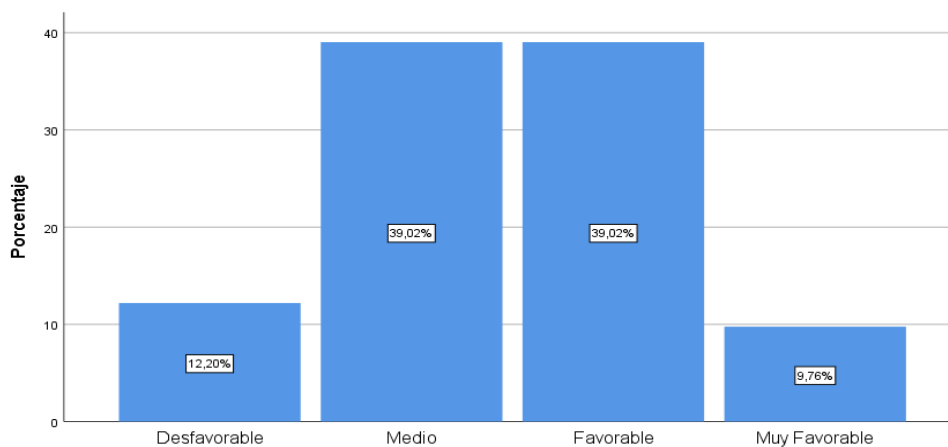
Porcentaje de Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	5	12,2	12,2	12,2
	Medio	16	39,0	39,0	51,2
	Favorable	16	39,0	39,0	90,2
	Muy Favorable	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Porcentaje de Comunicación



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la tabla 11 y figura 9 se puede observar el factor de Comunicación respecto a la población de estudio, se muestran dos ascensos que cuentan con el 39.0%, el primero obtuvo una puntuación media en comunicación, el segundo refleja una comunicación favorable de igual manera con el 39.0%, el 12,2% representa una comunicación desfavorable y finalmente el 9,8% representa una comunicación muy favorable.

Tabla 12

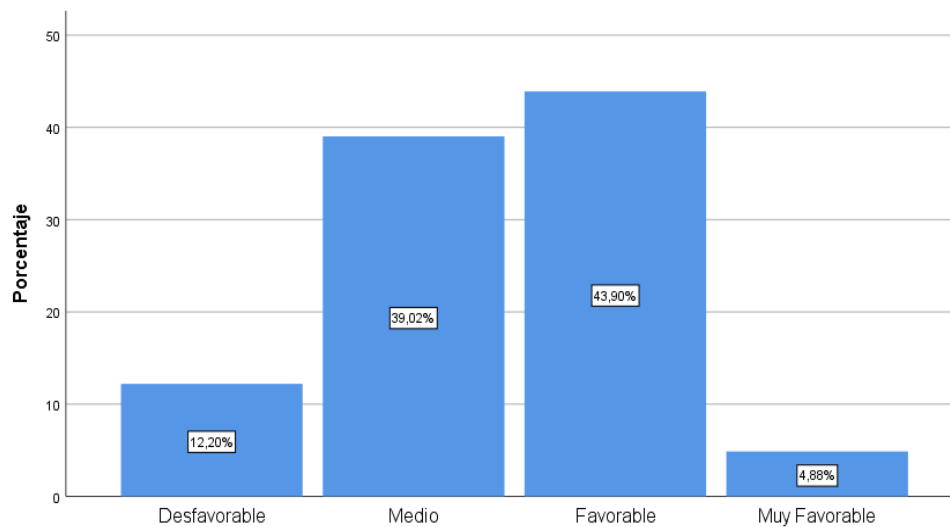
Porcentajes de Condiciones Laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	5	12,2	12,2	12,2
	Medio	16	39,0	39,0	51,2
	Favorable	18	43,9	43,9	95,1
	Muy Favorable	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

Porcentaje de Condiciones laborales



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la tabla 12 y figura 10 se puede observar el factor de Condiciones Laborales, respecto a la población de estudio, se muestra que el 43,9% es el más destacable siendo Favorable, muestra una mayor frecuencia, el 39,0% representa una puntuación media, el 12,2% de los funcionarios desfavorable y el 4,9% representa Condiciones Laborales muy favorable.

4.3. MOTIVACIÓN

Tabla 13

Datos estadísticos generales de la variable Motivación

N	Válido	41
	Perdidos	0
Media		2,4390
Error estándar de la media		,07847
Mediana		2,0000
Moda		2,00
Desv. Desviación		,50243

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados estadísticos generales de la variable de Motivación de la tabla 13 se muestra una media de 2,4390, un error estándar de la media de 0,07847, una mediana de 2,0000, una moda de 2,00 y finalmente una Desv. Desviación de 0,50243.

Tabla 14

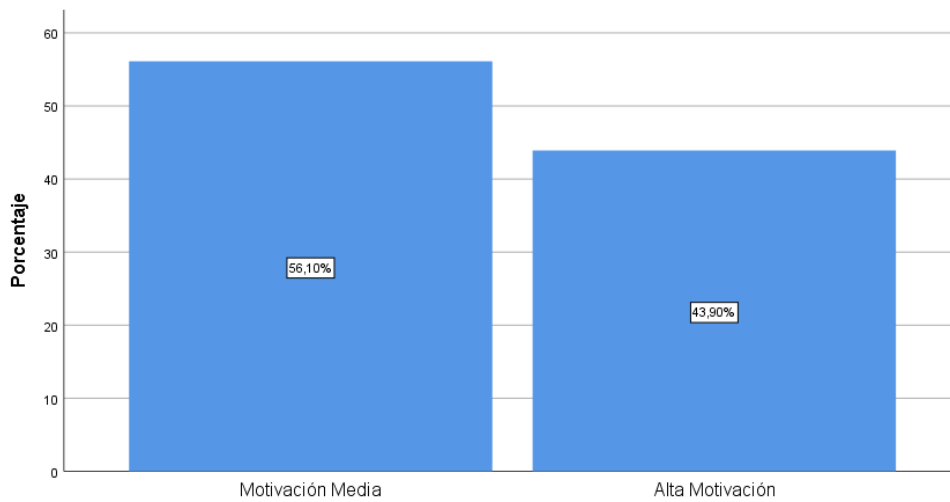
Motivación de la Unidad de Administración y Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Motivación Media	23	56,1	56,1	56,1
	Motivación Alta	18	43,9	43,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Porcentajes de la variable Motivación de la Unidad de Administración y Personal



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 14 y figura 11, se puede observar de manera general la motivación dentro de toda la Unidad de Administración y Personal, como se muestra existen dos tendencias: la primera, es un caso es de “motivación media” con un 56.1%, y la segunda es de “alta motivación” con un 43.9%. Asimismo, se considera que la mayoría se encuentra con una motivación conforme (motivación media). De esta manera no se registraron resultados de baja motivación.

Tabla 15*Datos estadísticos generales de las dimensiones de la variable Motivación*

		Condiciones Motivacionales internas	Retribuciones deseadas en el trabajo	Condiciones Motivacionales externas
N	Válido	34	41	41
	Perdidos	7	0	0
Media		3,0000	2,0488	2,5366
Error estándar de la media		,00000	,03406	,07885
Mediana		3,0000	2,0000	3,0000
Moda		3,00	2,00	3,00
Desv. Desviación		,00000	,21808	,50485

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 15, los resultados estadísticos de las dimensiones generales de la variable Motivación muestran 3 dimensiones, la primera es la de Condiciones Internas con una media de 3,0000, un Error estándar de la media de 0,00000, una Mediana de 3,0000, una Moda de 3,00 y una Desv. Desviación de 0,00000. La segunda dimensión es la de Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y se muestra una Media de 2,0488, un Error estándar de la media de 0,03406, una Mediana de 2,0000, una Moda de 2,00 y una Desv. Desviación de 0,21808. Y finalmente la tercera dimensión es la de Condiciones Externas con una Media de 2,5366, un Error estándar de la media de 0,07885, una Mediana de 3,0000, una Moda de 3,00 y una Desv. Desviación de 0,50485.

Tabla 16

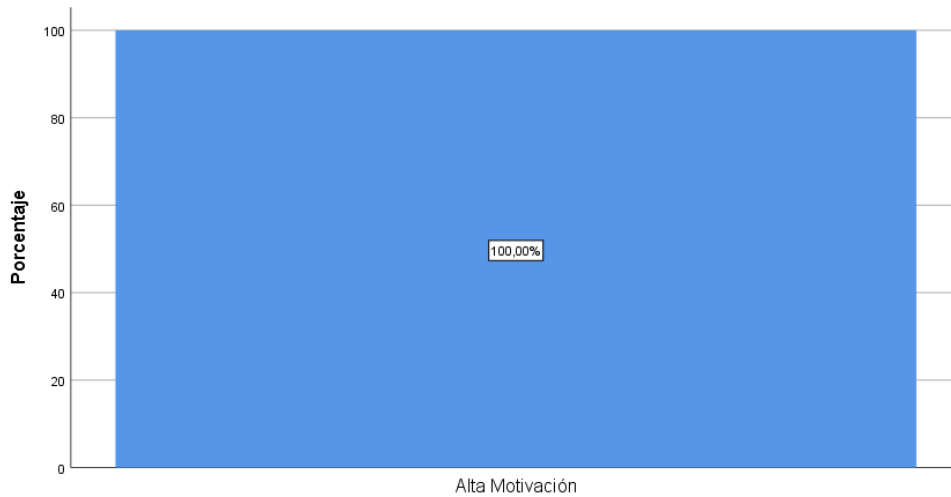
Porcentajes de las Condiciones Motivacionales Internas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Motivación Alta	34	82,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	7	17,1		
Total		41	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

Porcentajes de las Condiciones motivacionales internas



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 16 y figura 12, se muestra a la dimensión de Condiciones motivacionales internas de la variable motivación, donde se puede observar que de la población de estudio el 82.9% de los funcionarios obtuvieron una alta motivación. Sin embargo, del total de los resultados el sistema ha omitido 7 datos con el 17.1 %.

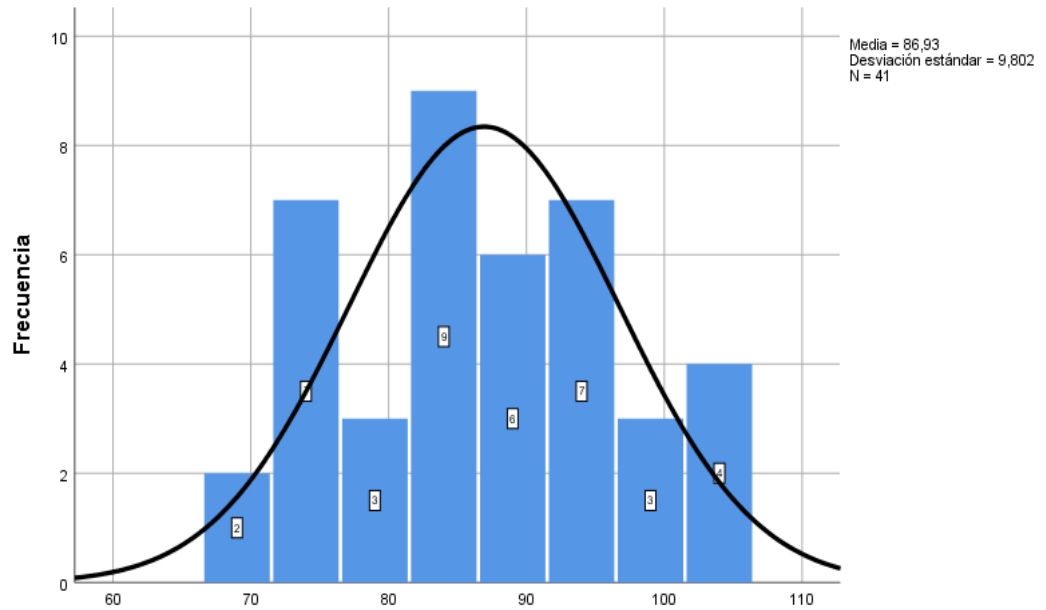
Tabla 17*Mayor detalle de Condiciones Motivacionales Internas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	69	1	2,4	2,4	2,4
	71	1	2,4	2,4	4,9
	74	1	2,4	2,4	7,3
	75	3	7,3	7,3	14,6
	76	3	7,3	7,3	22,0
	77	1	2,4	2,4	24,4
	78	1	2,4	2,4	26,8
	81	1	2,4	2,4	29,3
	82	3	7,3	7,3	36,6
	84	1	2,4	2,4	39,0
	85	3	7,3	7,3	46,3
	86	2	4,9	4,9	51,2
	87	1	2,4	2,4	53,7
	88	2	4,9	4,9	58,5
	89	1	2,4	2,4	61,0
	91	2	4,9	4,9	65,9
	92	1	2,4	2,4	68,3
	93	1	2,4	2,4	70,7
	94	3	7,3	7,3	78,0
	96	2	4,9	4,9	82,9
97	1	2,4	2,4	85,4	
98	2	4,9	4,9	90,2	
102	1	2,4	2,4	92,7	
105	2	4,9	4,9	97,6	
106	1	2,4	2,4	100,0	
Total		41	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13

Histograma de las Condiciones motivacionales internas



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 17 y la figura 13 se muestran los puntajes y porcentajes altos, de igual manera las frecuencias de la dimensión condiciones motivacionales internas se describen con mayor detalle, el puntaje más bajo es de 69 con una frecuencia de 1 y un porcentaje de 2.4% del total, por otra parte, el puntaje más alto es de 106 con una frecuencia de 1 y un porcentaje de 2.4% sin embargo, cabe recalcar que, por puntajes, hay un sesgo, porque existe un 100%.

Tabla 18

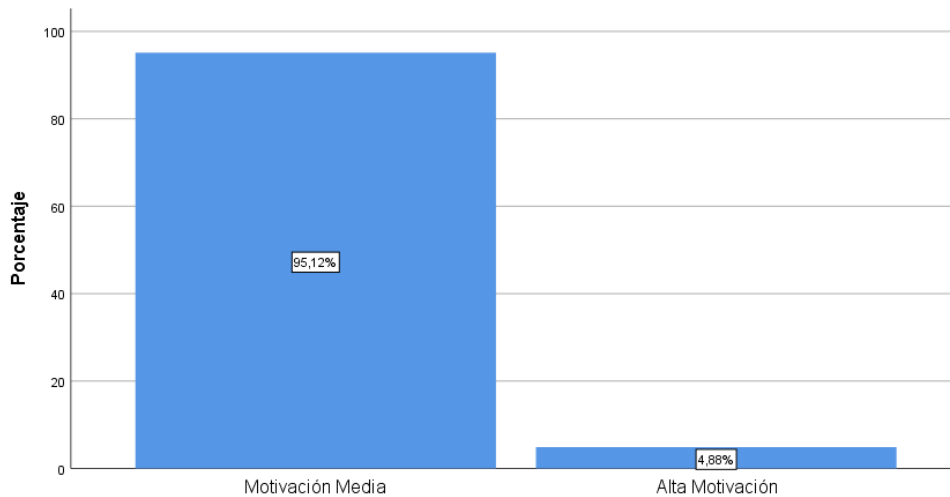
Porcentajes de Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Motivación Media	39	95,1	95,1	95,1
	Motivación Alta	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

Porcentajes de Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 18 y figura 14, se muestra a la dimensión de Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de la variable motivación, donde la población de estudio obtuvo una motivación media con un 95.1%. Asimismo, el 4.9% alcanzó un rango de alta motivación en esta dimensión.

Tabla 19

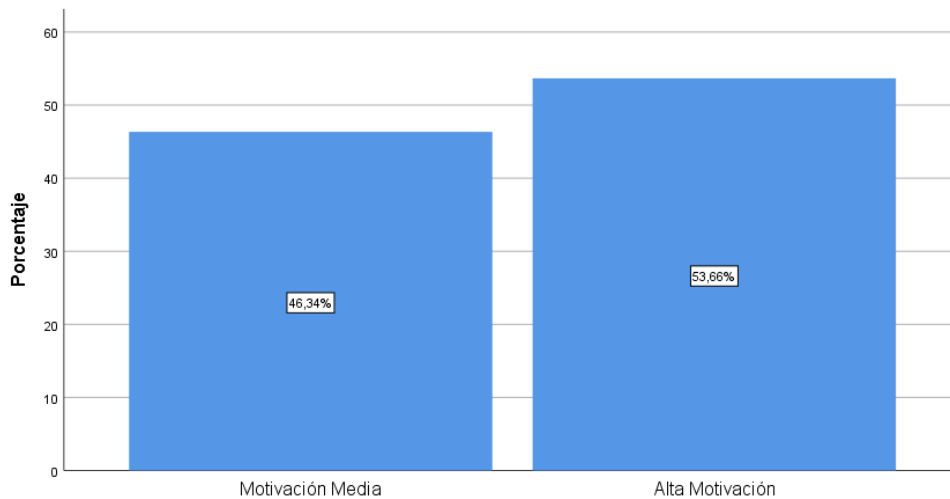
Porcentajes de Condiciones Motivacionales Externas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Motivación Media	19	46,3	46,3	46,3
	Motivación Alta	22	53,7	53,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

Porcentajes de Condiciones motivacionales externas



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 19 y figura 15, se puede observar a la dimensión de Condiciones motivacionales externas, de la variable motivación, donde se muestra que de la población de estudio el 53.7% de los funcionarios obtuvieron una motivación alta. Asimismo, el 46.3% alcanzó un rango de motivación media en esta dimensión.

4.4. CORRELACIÓN

Tabla 20

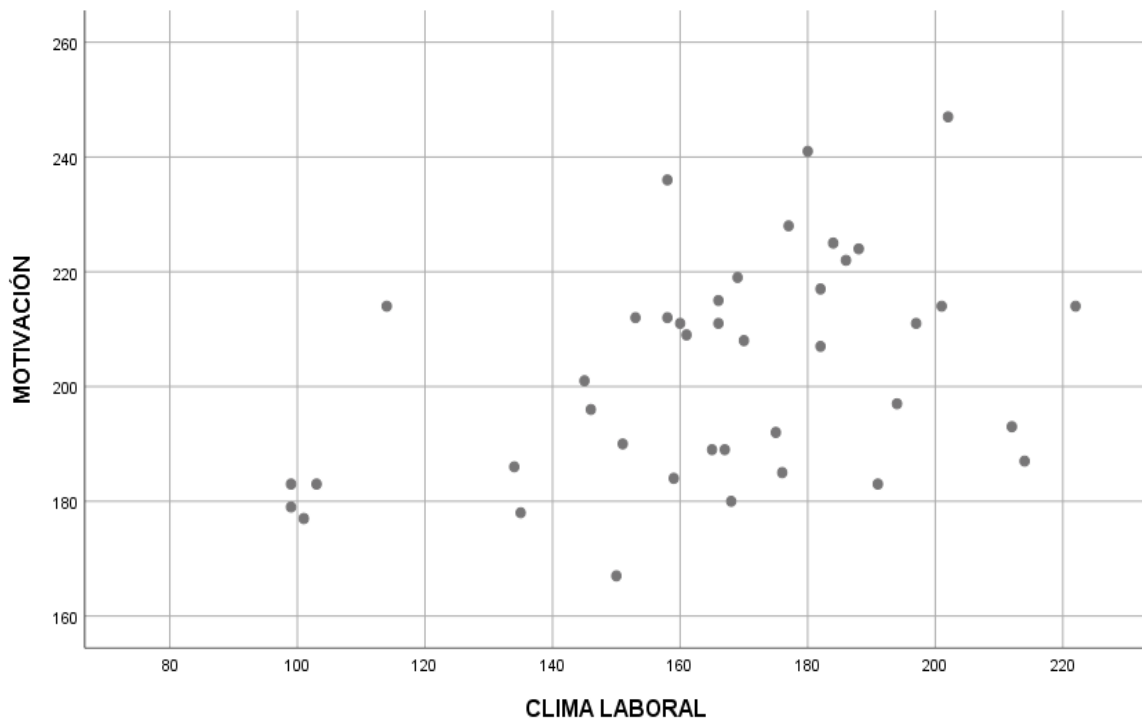
Correlación entre Clima laboral y Motivación

		CLIMA LABORAL	MOTIVACIÓN
CLIMA LABORAL	Correlación de Pearson	1	,829
	Sig. (bilateral)		,005
	N	41	41
MOTIVACIÓN	Correlación de Pearson	,829	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	41	41

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

Diagrama de correlación entre Clima laboral y Motivación



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 20 y figura 16 se puede observar la correlación entre ambas variables, tanto clima laboral como motivación, y presenta una correlación significativamente positiva de 0,829, además se puede demostrar con el diagrama de dispersión que hay un ascenso y correlación positiva y con la significación bilateral de 0.005.

Estos resultados manifiestan que, si existe una correlación significativa entre las variables Clima Laboral y Motivación en los funcionarios del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de la Unidad de Administración y personal, tomando en cuenta el signo positivo de la correlación se puede afirmar que los funcionarios que presentan mayor Clima laboral tienen un mejor nivel de Motivación, por el contrario, aquellos funcionarios que perciben un mal clima laboral, muestran una baja motivación.

Tabla 21

Resultados de correlación entre Clima laboral y Motivación

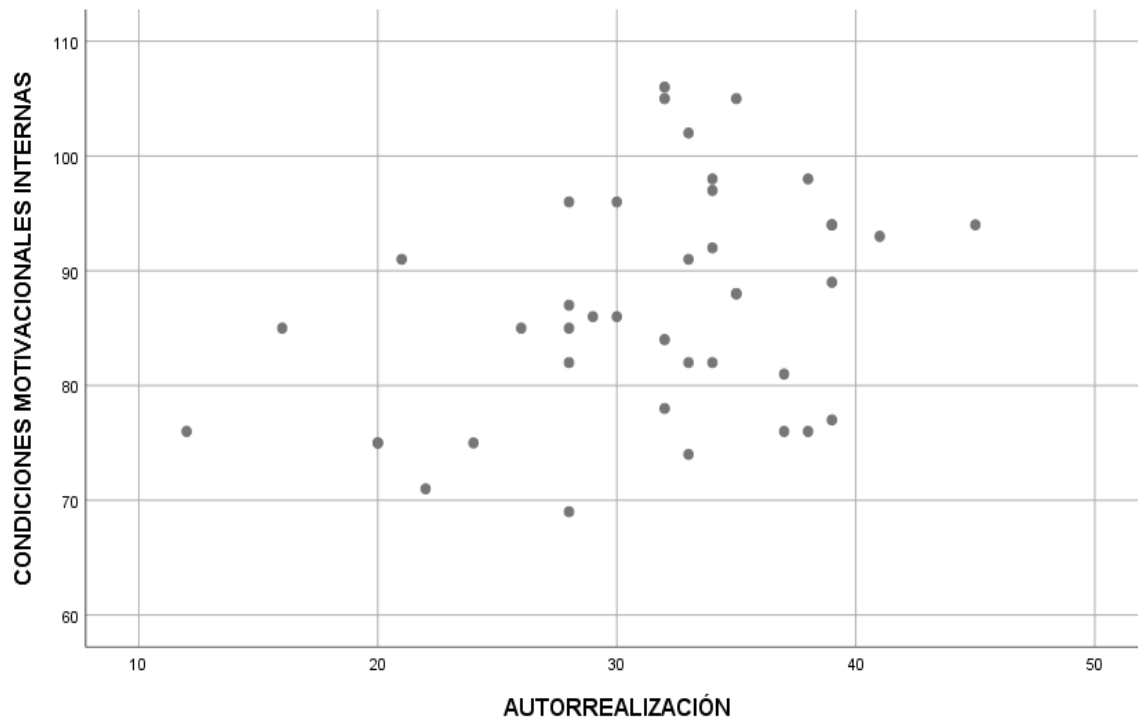
A continuación, se presentan los resultados de la variable Clima Laboral y la variable de Motivación, mostrando la correlación detallada de los factores y dimensiones de cada una de variables en el clima laboral 5 factores y en la motivación 3 dimensiones, en la cual se muestran los cuadros de dispersión de los resultados más significantes. De esa manera se lleva a cabo una descripción más detallada de los resultados, para lo cual se considera la siguiente tabla:

		AUTORREALIZACIÓN	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	SUPERVISIÓN	COMUNICACIÓN	CONDICIONES LABORALES	CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS	RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO	CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS
AUTORREALIZACIÓN	Correlación de Pearson	1	,832	,850	,852	,821	,871	,134	,863
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,017	,403	,020
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Correlación de Pearson	,832	1	,869	,894	,866	,857	,081	,038
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,003	,615	,053
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
SUPERVISIÓN	Correlación de Pearson	,850	,869	1	,900	,802	,884	,071	,262
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,001	,661	,098
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
COMUNICACIÓN	Correlación de Pearson	,852	,894	,900	1	,901	,836	,066	,845
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,004	,683	,027
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
CONDICIONES LABORALES	Correlación de Pearson	,821	,866	,802	,901	1	,858	,053	,855
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,003	,741	,023
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS	Correlación de Pearson	,871	,857	,884	,836	,858	1	,187	,425
	Sig. (bilateral)	,017	,003	,001	,004	,003		,241	,006
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO	Correlación de Pearson	,134	,081	,071	,066	,053	,187	1	,347
	Sig. (bilateral)	,403	,615	,661	,683	,741	,241		,026
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS	Correlación de Pearson	,863	,304	,262	,845	,855	,425	,347	1
	Sig. (bilateral)	,020	,053	,098	,027	,023	,006	,026	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41

Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Correlación: Autorrealización – Condiciones motivacionales internas

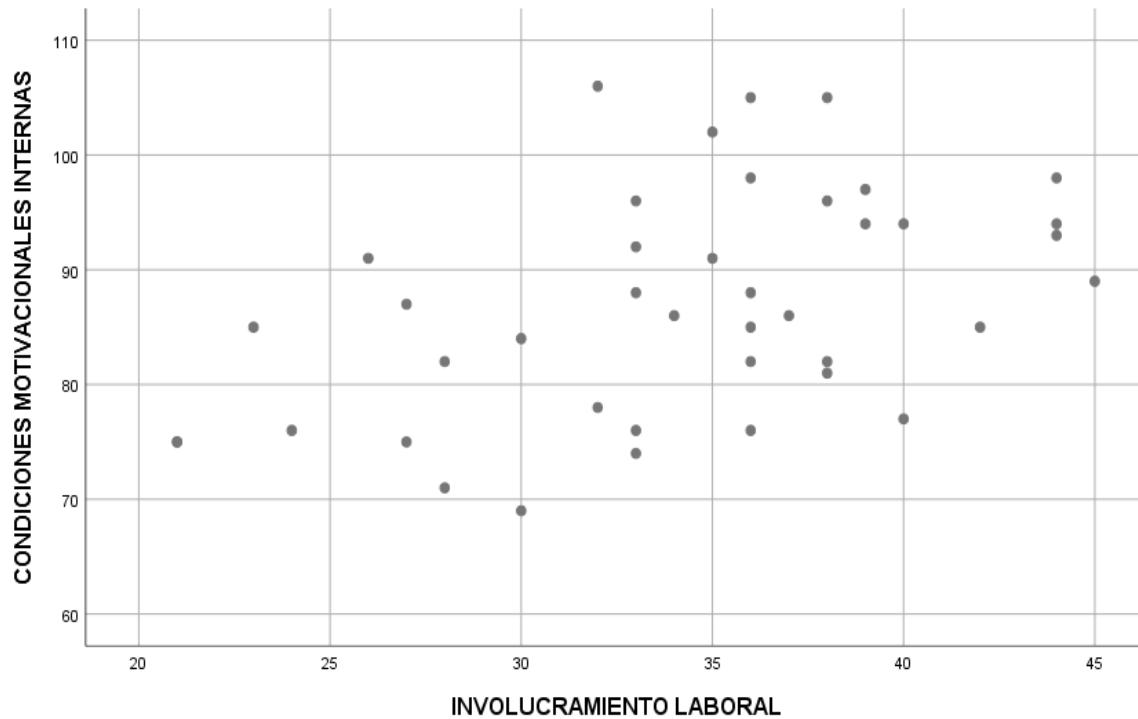


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 17 se puede observar que existe una relación significativa de 0.871 entre la autorrealización del instrumento clima laboral y las condiciones motivacionales internas del instrumento motivación, con un nivel de 0,017 bilateral.

Figura 18

Correlación: Involucramiento laboral – Condiciones motivacionales internas

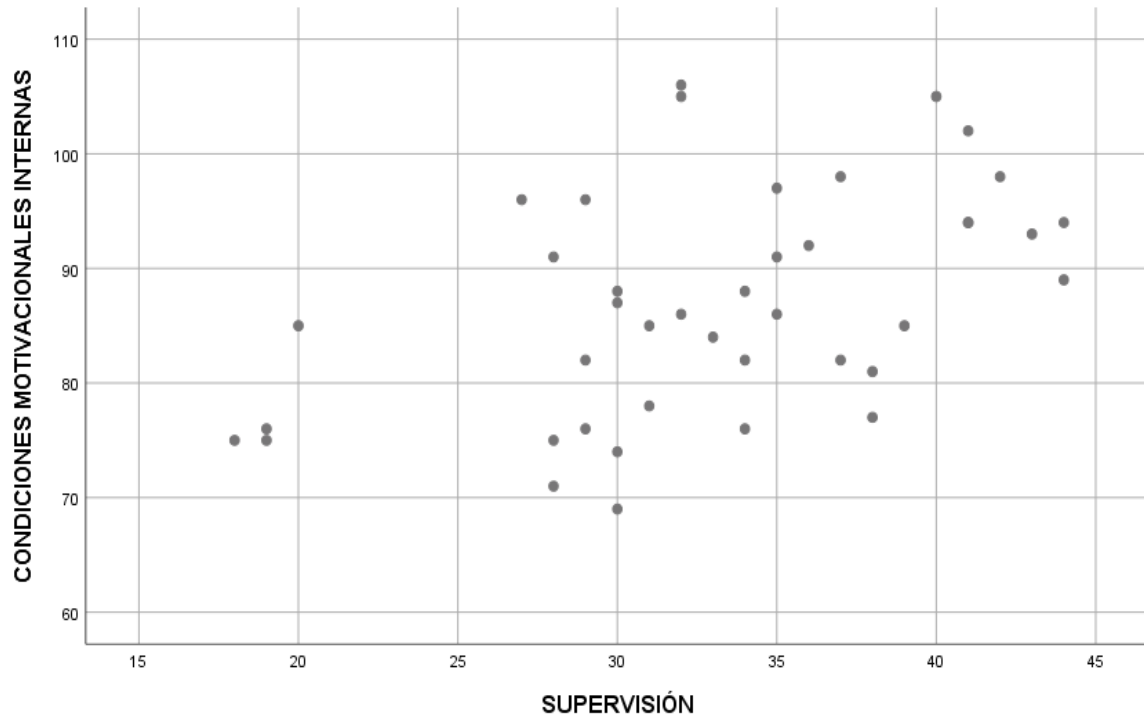


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 18 se puede observar que existe una relación significativa de 0.857 entre el involucramiento laboral del instrumento clima laboral y las condiciones motivacionales internas del instrumento de motivación, al nivel de 0,003 bilateral.

Figura 19

Correlación: Supervisión – Condiciones motivacionales internas

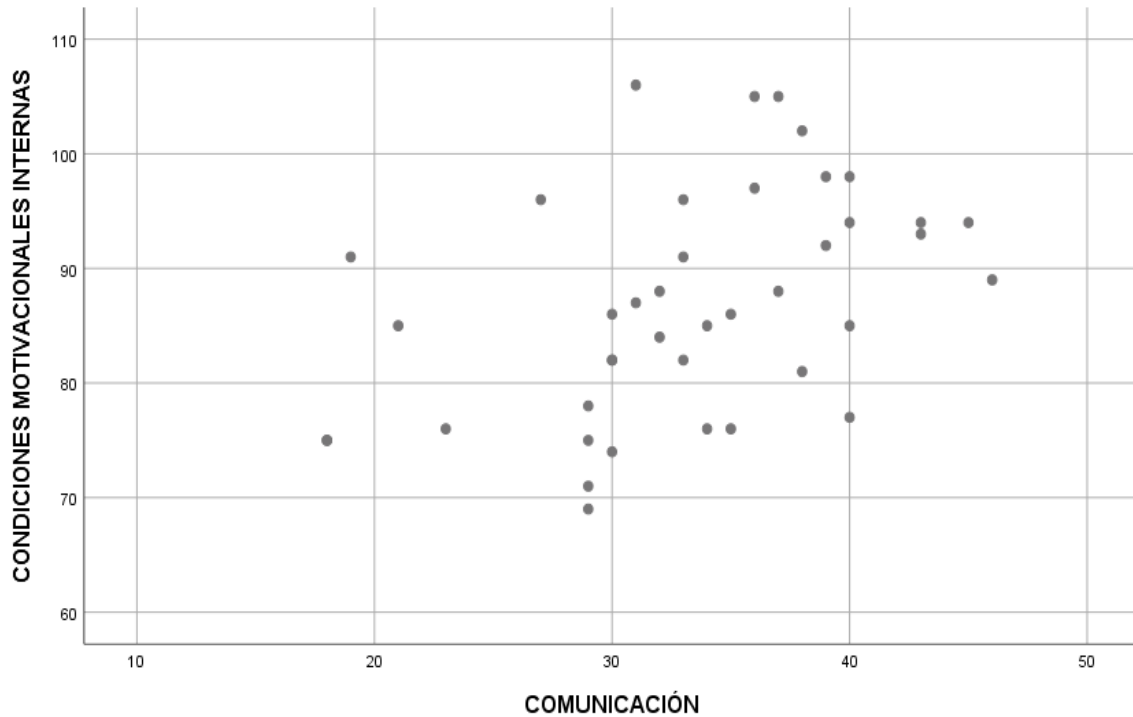


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 19 se puede observar que existe una relación significativa de 0.884 entre la supervisión del instrumento clima laboral y las condiciones motivacionales internas del instrumento de motivación, al nivel de 0,001 bilateral.

Figura 20

Correlación: Comunicación – Condiciones motivacionales internas

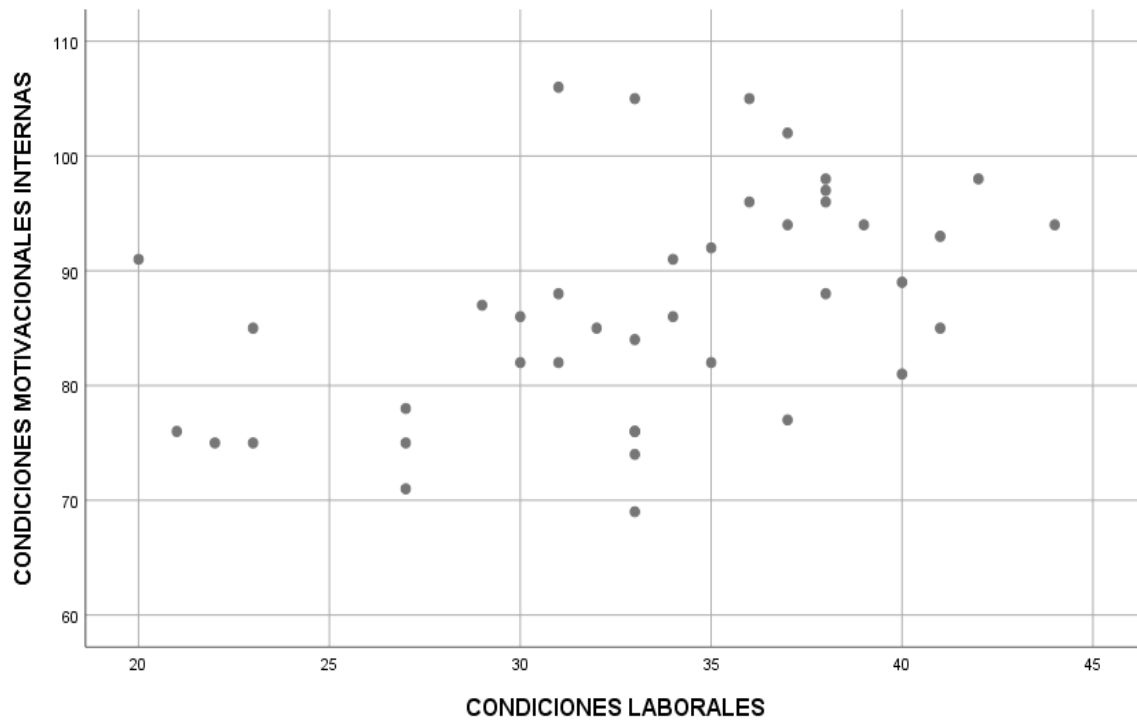


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 20 se puede observar que existe una relación significativa de 0.836 entre la comunicación del instrumento clima laboral y las condiciones motivacionales internas del instrumento de motivación, al nivel de 0,004 bilateral.

Figura 21

Correlación: Condiciones laborales – Condiciones motivacionales internas

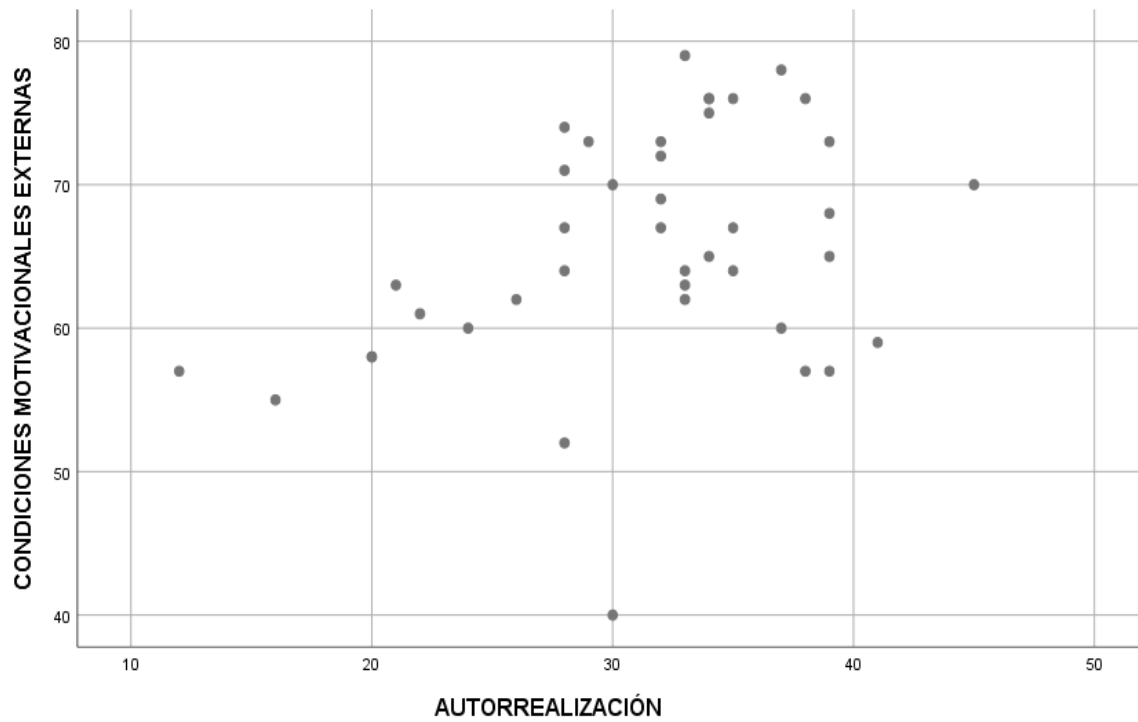


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 21 se puede observar que existe una relación significativa de 0.858 entre las condiciones laborales del instrumento Clima Laboral y las condiciones motivacionales internas del instrumento de Motivación, al nivel de 0,003 bilateral.

Figura 22

Correlación: Autorrealización – Condiciones motivacionales externas

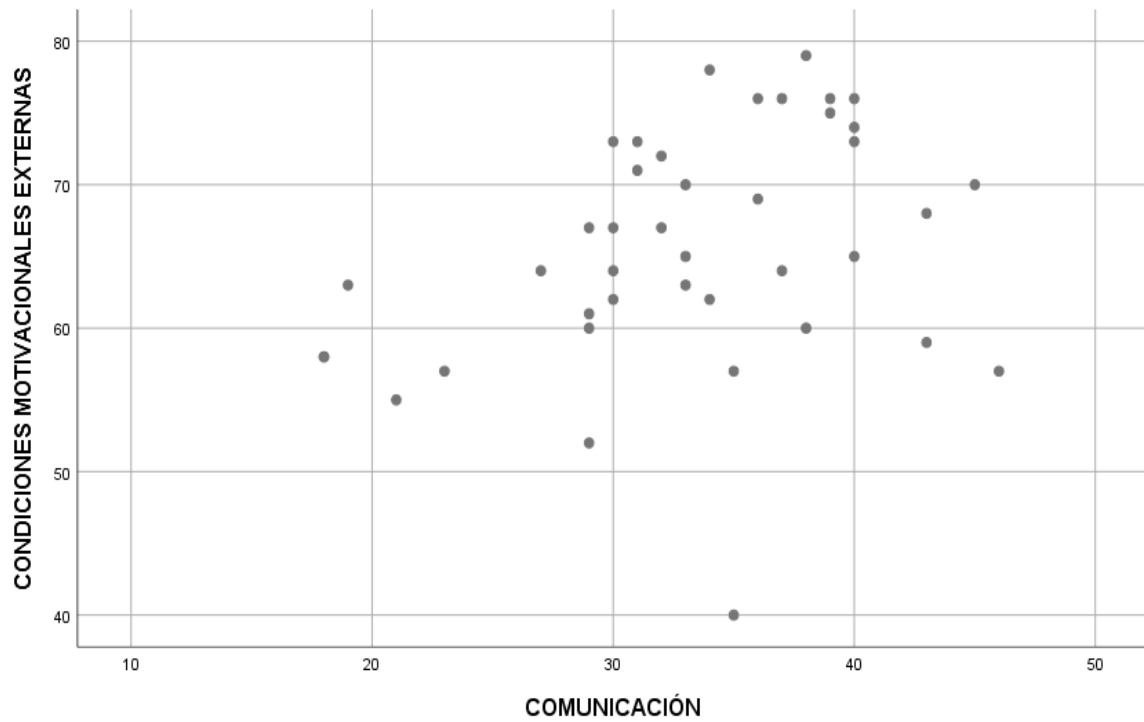


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 22 se puede observar que existe una relación significativa de 0.863 entre la autorrealización del instrumento clima laboral y las condiciones motivacionales externas del instrumento de motivación, al nivel de 0,020 bilateral.

Figura 23

Correlación: Comunicación – Condiciones motivacionales externas

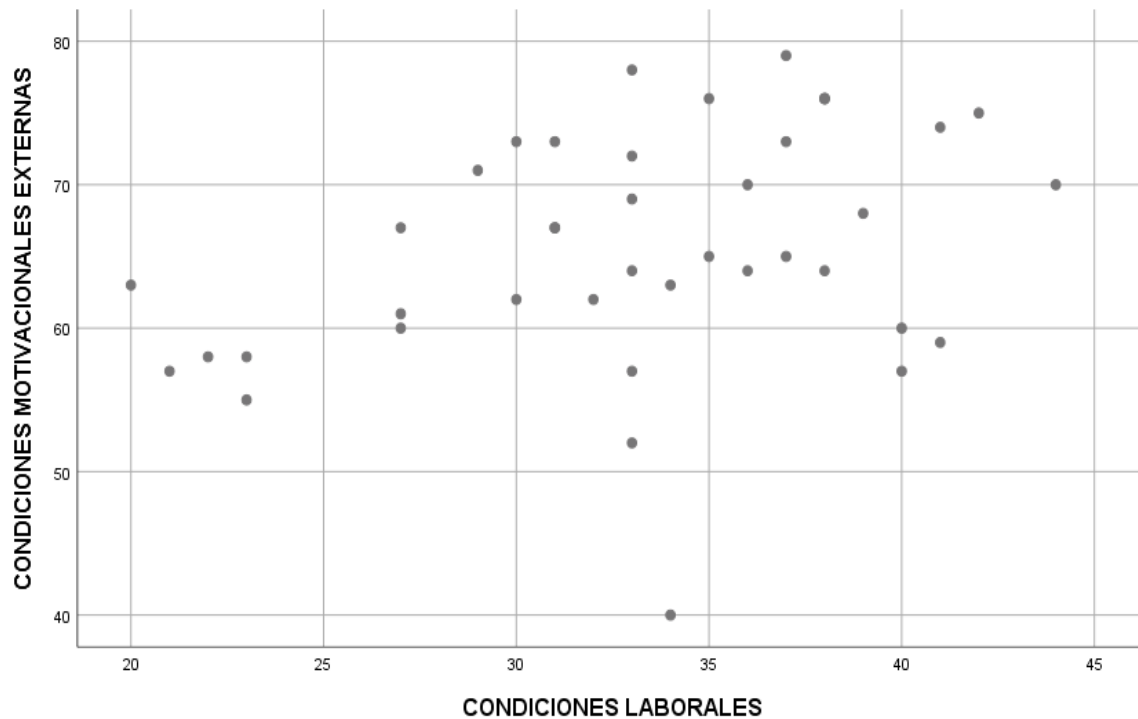


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 23 se puede observar que existe una relación significativa de 0.845 entre la Comunicación del instrumento Clima Laboral y las Condiciones motivacionales externas del instrumento de Motivación, al nivel de 0,027 bilateral.

Figura 24

Correlación: Condiciones laborales – Condiciones motivacionales externas



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 24 se puede observar que existe una relación significativa de 0.855 entre las Condiciones laborales del instrumento Clima laboral y las Condiciones motivacionales externas del instrumento de Motivación, al nivel de 0,023 bilateral.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Tras haber efectuado el trabajo necesario para concluir la presente investigación, conforme a la elección de la temática, la búsqueda de instrumentos para su aplicación, la elección de la población de estudio, la realización del análisis descriptivo y correlacional respectivo. Se puede dar a entender que este estudio constituye un importante aporte para la Psicología Organizacional dentro del contexto boliviano, y que cobra mayor importancia dentro de las instituciones públicas.

La finalidad de la presente investigación fue determinar la relación entre las variables Clima Laboral y Motivación en funcionarios de la Unidad de Administración y Personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. Es un estudio efectuado a cuarenta y un funcionarios públicos, mediante la aplicación del cuestionario del clima laboral de Sonia Palma y el cuestionario de motivación para el trabajo de Fernando Toro, ambos instrumentos contribuyeron para la correlación de las dos variables, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson (r).

Asimismo, ambos instrumentos ayudaron a ejecutar los objetivos y llegar a las siguientes conclusiones.

Conclusiones en relación al objetivo general:

- ✓ Determinar si existe una relación entre el clima laboral y la motivación en funcionarios de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

Respondiendo al objetivo general; posterior a la obtención de los resultados, del análisis de los datos y de la correlación de Pearson reflejan que los niveles de correlación entre el clima

laboral y la motivación es de 0,829, se determinó una relación altamente significativa entre la variable 1 y la variable 2, las cuales son clima laboral y motivación, en lo que se puede dejar en conclusión que los funcionarios de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras necesitan un buen clima laboral para alcanzar una mayor motivación, que beneficie su salud mental. Al respecto, Según García (2021) “el clima organizacional es conexo con la motivación de los colaboradores de cada organización, y mientras la motivación de estos sea alta, el clima proporciona satisfacción, ánimo, interés y colaboración.

Es decir que a mejor clima laboral en los funcionarios de la Unidad de Administración y Personal que trabaja en dicho Ministerio, existirá una mayor motivación; mientras los funcionarios públicos perciban un buen clima laboral en su entorno laboral o, dicho de otro modo, un mejor nivel de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, los funcionarios se sienten también más motivados, teniendo un impulso interior que activa la predisposición de poder realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, objetivo o logro determinado dentro su fuente laboral, asimismo repercutirá positivamente en las condiciones motivacionales internas, los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y las condiciones motivacionales externas. Además, que mientras los funcionarios públicos perciban un buen clima laboral se sienten más deseosos de culminar alguna tarea o actividad asignada.

Es por eso que, bajo esta lógica surgen los objetivos específicos, los cuales buscan describir los factores del clima laboral, las dimensiones de la motivación y analizar la relación entre los factores más resaltantes del clima laboral y la motivación. Por lo tanto, se llega a exponer a continuación.

Conclusiones en relación a los objetivos específicos:

- ✓ Describir los factores del clima laboral en funcionarios de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

En relación al primer objetivo específico se ha logrado describir los factores del clima laboral en los funcionarios de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

De acuerdo a los resultados alcanzados se llegaron a las siguientes conclusiones: en base al primer factor del clima laboral la cual es la autorrealización, muestra que el porcentaje más destacable de la población de estudio, es el 41,5% que alcanzó una autorrealización media, lo que significa que gran parte de los funcionarios no se sienten plenamente autorrealizados y perciben que no son favorecidos en la Institución en cierto sentido, respecto al ámbito personal y profesional en la institución.

El segundo factor es el Involucramiento Laboral, lo cual indica que el 43,9% siendo el porcentaje más considerable de la población de estudio tiene un Involucramiento laboral favorable, lo que significa que gran parte de los funcionarios perciben un buen involucramiento laboral, se sienten comprometidos con la institución tanto para el cumplimiento normas, valores y desarrollo de la misma.

El tercer factor es la Supervisión, el 41,5% siendo el porcentaje más elevado de los funcionarios los cuales obtuvieron una Supervisión media, lo cual permite señalar que una gran parte de dichos funcionarios no perciben una supervisión muy óptima por parte de los superiores dentro de la actividad laboral, en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Esto podría variar con el tiempo si es que la supervisión mejora.

El cuarto factor es la Comunicación respecto a la población de estudio, según demuestran los resultados es favorable con el 39.0%, sin embargo, tiene una misma cifra en el nivel medio, por lo que se debe hacer énfasis en dicho factor, probablemente haya un fallo, cuya solución no sea compleja, sin embargo, si se deja pasar esta situación podría surgir problemas a futuro.

Pero cabe mencionar que, esto puede ser debido a que no se cuenta con el suficiente acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo, o que la institución no fomenta ni promueve la comunicación interna. Entonces es necesario enfocar un poco más la comunicación de los funcionarios públicos.

Y finalmente el quinto factor es el de Condiciones Laborales, de acuerdo a los resultados el 43,9% es el más destacable siendo Favorable, muestra una mayor frecuencia e indica que gran parte de los funcionarios perciben ese reconocimiento por parte de la institución que provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Sin embargo, no está demás que se refuerce y mejore, ya que el porcentaje no es muy elevado.

- ✓ Describir las dimensiones de la motivación en funcionarios de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

En relación al segundo objetivo específico se logró describir las dimensiones de la motivación en los funcionarios de la Unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

De acuerdo a la primera dimensión de Condiciones Motivacionales Internas de la variable motivación, el 82.9% de los funcionarios obtuvieron una alta motivación, indica que mayoría de los funcionarios se sienten motivados internamente, mostrando sentimientos y emociones de

agrado en cuanto a las necesidades, de logro, poder, afiliación, autorrealización, y reconocimiento dentro de la institución. Sin embargo, cabe recalcar del total el sistema ha omitido 7 datos con el 17.1 %. Y cabe mencionar que no está de más reforzar y mejorar respecto a ello, en la institución.

En cuanto a la segunda dimensión que es la de Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, el 95.1% de los funcionarios obtuvieron una motivación media, lo cual indica que mayoría de los funcionarios tiende a tener una percepción regular de dicha dimensión, debido a que no se sienten plenamente motivados tanto internamente, como en ambiente externo, respecto a no mostrar una adecuada dedicación al trabajo, aceptación de la autoridad, aceptación de valores y normas organizacionales, la requisición y la expectación. Por lo que se podría mejorar ya que a la larga generaría un clima laboral muy adverso.

En cuanto a la tercera dimensión que es la de condiciones motivacionales externas, el 57.3% de los funcionarios obtuvieron una motivación alta, eso quiere decir que mayoría de funcionarios se sienten motivados en el ambiente externo de la institución, en cuanto a su grupo de trabajo, al salario, a la supervisión, a la promoción y al contenido de trabajo. De todas maneras, es menester reforzar y mejorar para obtener más altos resultados en cuanto los objetivos organizacionales.

- ✓ Analizar la relación entre los factores más relevantes del clima laboral y la motivación.

En relación al tercer objetivo específico se analizó la relación entre los factores más relevantes del clima laboral y la motivación en funcionarios de la Unidad de Administración y Personal del MDRyT. Respecto a la primera variable “Clima laboral”, se tienen los siguientes factores más relevantes: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, en relación con la segunda variable “Motivación” y sus dimensiones más relevantes: condiciones motivacionales internas. Del mismo modo, los factores del “clima laboral”

denominados: Autorrealización, comunicación y condiciones laborales, están únicamente relacionados con las condiciones motivacionales externas siendo otra dimensión relevante de la Motivación.

En ese sentido, y realizando un análisis más profundo, se tiene lo siguiente: Uno de los factores más relevantes del “clima laboral” es la “autorrealización” en relación con la “motivación” y su dimensión más relevante “condiciones motivacionales externas” con una correlación positiva de 0.863 al nivel de 0,020 bilateral, esto permite afirmar que mientras mayores sean las posibilidades que el medio laboral favorece tanto en el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro en los funcionarios públicos de la Unidad de Administración y Personal, mejores serán las condiciones motivacionales externas, respecto a su interés al puesto de trabajo, por tanto al desempeño, además de los incentivos de los funcionarios públicos.

Asimismo, otro factor relevante del “clima laboral” es la “comunicación” en relación con la “motivación” y su dimensión más relevante “condiciones motivacionales externas” y tiene una correlación positiva de 0.845 al nivel de 0,027 bilateral, esto permite afirmar que a mayor grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la institución como con la atención a usuarios, mejores serán las condiciones motivacionales externas, respecto al puesto de trabajo, interés y desempeño que tengan los funcionarios públicos.

De igual forma, otro factor relevante del “clima laboral” son “las condiciones laborales” en relación con la “motivación” y su dimensión más relevante “condiciones motivacionales externas” y tiene una correlación positiva de 0,855 al nivel de 0,023 bilateral, esto permite afirmar que a mayor reconocimiento provee la institución a los funcionarios públicos, como ser los

elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, mejores serán las condiciones motivacionales externas, respecto al interés por el trabajo y así se podría reforzar las formas de comportamiento dirigidas a obtenerlos.

Claramente todos los factores anteriormente mencionados del clima laboral se relacionan con la dimensión de la motivación denominada “condiciones motivacionales externas” van de la mano, ya que se tiene en cuenta respecto a las características o hechos, condiciones o circunstancias asociadas al puesto de trabajo o la actividad ocupacional que realizan los funcionarios públicos, relacionadas con su desempeño, en ese sentido tiene carácter de incentivos, es decir, de resultados valorados y apreciados que se derivan de su desempeño o que están presentes en el trabajo. Además, dichas condiciones motivacionales externas reflejan la supervisión, el grupo de trabajo, el contenido del trabajo, salario y la promoción dentro la Unidad de administración y personal.

Ahora bien, de acuerdo al análisis realizado, cinco factores relevantes del “clima laboral” los cuales son: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. también tienen relación con una dimensión relevante de la motivación “condiciones motivacionales internas”.

Dicho esto, en cuanto a uno de los factores relevantes del clima laboral “autorrealización” tiene relación con la dimensión “condiciones motivacionales internas” de la motivación con una correlación positiva de 0.871 al nivel de 0,017 bilateral, esto permite afirmar que a mayores posibilidades que el medio laboral favorece tanto en el desarrollo personal y profesional, mejores condiciones motivacionales internas, habrá en los funcionarios públicos de la Unidad de Administración y Personal, es decir, que afecta en la motivación interna de la persona, de esa manera se sentiría con mayor satisfacción.

Respecto a otro factor relevante del clima laboral “involucramiento laboral” tiene relación con la dimensión “condiciones motivacionales internas” de la motivación con una correlación positiva de 0.857 al nivel de 0,003 bilateral, teniendo en cuenta que mientras los funcionarios públicos se sientan más identificados, sobre los valores organizacionales, compromiso en la institución y desarrollo de la organización , mejores son las condiciones motivacionales internas, por tanto implica satisfacción y agrado respecto a las experiencias que tengan con sus compañeros de trabajo y en su entorno .

Otro factor relevante del clima laboral “supervisión” tiene relación con la dimensión “condiciones motivacionales internas” de la motivación con una correlación positiva de 0.884 al nivel de 0,001 bilateral, teniendo en cuenta que mientras los funcionarios públicos perciban mayores apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario de los funcionarios públicos, mejores condiciones motivacionales internas existen respecto los sentimientos y emociones en cuanto a sus experiencias que se tenga con los compañeros de trabajo o en este caso supervisores.

De igual manera, otro factor relevante del clima laboral “comunicación” tiene relación con la dimensión “condiciones motivacionales internas” de la motivación con una correlación positiva de 0.836 al nivel de 0,004 bilateral, esto permite afirmar que a mayor grado se establezca la comunicación, en cuanto a la fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la Unidad de Administración y Personal, como con la atención a usuarios, mejores serán las condiciones motivacionales internas, claramente se denota los sentimientos de agrado o desagrado que se tenga con las demás personas en el trabajo o el grado de afiliación.

Y, finalmente, otro factor relevante del clima laboral “condiciones laborales” tiene relación con la dimensión “condiciones motivacionales internas” de la motivación con una correlación positiva de 0.858 al nivel de 0,003 bilateral, teniendo en cuenta que a mayor reconocimiento otorgue la institución a los funcionarios públicos, como ser los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, mejores son las condiciones motivacionales internas, por tanto habrá ese sentimiento de satisfacción en el trabajo y sobre todo en la institución. En cuanto a estos resultados los funcionarios públicos, describen situaciones y hechos que tienen lugar en su interior siendo motivados, al mismo tiempo con un carácter afectivo, que les permiten derivar sentimientos de agrado o desagrado de sus experiencias con personas o con eventos externos específicos, y dicha dimensión se ve reflejada en el logro, poder, afiliación, autorrealización y el reconocimiento de los funcionarios públicos.

Tanto los factores del clima laboral y las dimensiones de la motivación se basan más que todo en la percepción que cada funcionario tiene en su entorno laboral, para que los mismos puedan conducir a un buen desempeño laboral. Cuando existe un buen involucramiento laboral en la organización, las personas por si solas empezaran a trabajar por el bien de la organización generando un ambiente de equilibrio laboral. Cuanto más claros están los horizontes de la organización, y existan mejores condiciones laborales, es más fácil que el personal esté motivado y, por ende, se viva un buen clima organizacional. Cada uno de los factores coadyuvan a que los funcionarios se sientan parte de la organización, también sientan apoyo, una buena supervisión, y que tengan las herramientas necesarias como la comunicación, los elementos materiales y/o psicosociales para la realización más efectiva de tareas mejorando la autorrealización, y no tan solo eso, sino de que se sientan recompensados por todo ese esfuerzo reflejando en sí las condiciones motivacionales internas y externas.

Considerando anteriormente los factores del clima laboral y dimensiones de la motivación teniendo así entre las conclusiones más relevantes, existe una relación coherente positiva y altamente significativa.

Estos factores y dimensiones mostraron que los funcionarios públicos de la Unidad de Administración y Personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, perciben un clima laboral y motivación con las capacidades suficientes de seguir trabajando en la institución, sin embargo, es cierto que existen diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización.

Comprobación de Hipótesis

Respecto a las hipótesis planteadas en esta investigación se acepta la primera hipótesis, ya que se confirmó una correlación significativa positiva de 0,829 entre el Clima Laboral y la Motivación en funcionarios de la unidad de administración y personal del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, esto nos indica que a mayor clima laboral mejor es la motivación y a mayor motivación mejor es clima laboral de los funcionarios públicos.

5.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados que se han obtenido en la investigación, se pueden mencionar las siguientes recomendaciones:

Se recomienda asumir los datos informativos de la presente investigación, para actuar a favor del mejoramiento del entorno laboral de los funcionarios públicos del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, empleando la realización de talleres e intervención sobre el tema.

Por otra parte, se podrían realizar otras investigaciones complementarias del tema con una muestra probabilística, para poder confirmar los resultados de esta. Además, realizar el estudio de

clima laboral y motivación para las diferentes áreas del Ministerio y en los diferentes puestos jerárquicos existentes para así conocer las fortalezas y debilidades de la institución en conjunto.

Se recomienda al área de Recursos Humanos prestar más atención al aspecto psicológico de los funcionarios públicos, ya que, esta área es sustancial para el desarrollo del talento humano, por tanto, debería estar más orientado a dicho talento humano y no únicamente a asuntos administrativos.

Se recomienda motivar aún con mayor frecuencia a los funcionarios públicos, fomentando el reconocimiento a su buen desempeño laboral sus logros y resultados alcanzados, beneficiando no solo al desarrollo profesional, sino también personal, apoyándose tanto las condiciones motivacionales internas como las condiciones motivacionales externas, sin dejar de lado ni la una ni la otra ya que, ambas van de la mano.

La capacitación de personal debe ser consecutiva, para que a los funcionarios puedan reforzar, innovar, actualizarse de nuevos conocimientos, metodologías, procedimientos en su área de trabajo, así se podrá implantar nuevas competencias dentro de un puesto de trabajo, lo que contribuirá a que los funcionarios se sientan aún más motivados en su entorno laboral, por ende, autorrealizados.

Se recomienda al Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, mejorar los sistemas de evaluación de desempeño para el funcionario público, con el fin de propiciar su calidad de vida a nivel personal, laboral y profesional, para que se sientan más motivados en su área de trabajo.

Mejorar los ambientes físicos adecuados, para que así puedan brindar una mejor comodidad en el clima laboral, es decir mejorar las condiciones laborales, en ese sentido una mejor iluminación y una mejor temperatura.

Se recomienda realizar actividades extra – laborales para poder generar un mayor involucramiento laboral, comunicación y trabajo en equipo, encuentros que pueden ser en primera instancia solo con el personal y se podría considerar de igual manera realizar encuentros incluyendo a las familias del personal para crear el vínculo con la Institución; y que de esta manera repercuta en el clima laboral de la misma.

Diseñar programas de ascenso que permitan realizar retos y competencia entre los funcionarios para que den el máximo esfuerzo en la dedicación de sus tareas y destacar dentro de la institución, de esta forma se logrará un buen clima laboral, una mejor motivación y un eficiente y eficaz desempeño laboral, al mismo tiempo dará resultado a unos funcionarios públicos motivados y satisfechos.

Se recomienda instaurar un nexo de comunicación entre las distintas unidades y áreas del Ministerio para que así se incluya a todo el personal como parte de un mismo equipo de trabajo, dando a conocer los proyectos en la que trabaja cada oficina, por consiguiente, se fomenten hábitos institucionales para mejorar el trato en las relaciones interpersonales y laborales con el fin de mejorar el grado de desempeño y clima laboral de los funcionarios públicos.

Elaborar un plan de acción para determinar las necesidades y deseos, identificados como parte de las expectativas laborales de los funcionarios públicos, con la idea de que exista una relación equilibrada entre el aporte de los funcionarios y lo que reciben a cambio por parte de la institución; dentro del marco de las condiciones laborales entre (Ministerio) y el funcionario.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Álvarez, J. Ayala, J. (2020). Factores que influyen en la motivación laboral de trabajadores en empresas de telecomunicaciones. Una revisión teórica [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Universidad Peruana Unión.
- Aguilar, L. (2015). Fundamentos jurídicos doctrinales para la incorporación de los servidores públicos a la ley general del trabajo [Tesis de grado, Universidad Mayor de San Andrés]. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/18357/T4957.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brunet, L. (2011 a,b,c,d,e.). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Cáceres, C. (4 de agosto de 2017a,b). *Un trabajador motivado es clave en la organización*. <https://elperuano.pe/noticia-un-trabajador-motivado-es-clave-la-organizacion-56585.aspx>
- Cabrera, M. (s.f.) *¿Están las empresas de Bolivia motivando a sus trabajadores?*. marianocabrera.com. <https://www.marianocabrera.com/estan-las-empresas-de-bolivia-motivando-a-sus-trabajadores-este-informe-revela-muchas-cosas/>
- Chiavenato, I. (2009a,b). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Consuegra, N. (2010). *Diccionario de psicología*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Dessler, G. (1976a,b) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/ Hall internacional.

El aparato estatal tiene 526 mil funcionarios; por año crece 10% (10 de febrero de 2021)

<https://www.paginasiete.bo/economia/el-aparato-estatal-tiene-526-mil-funcionarios-por-ano-crece-10-BFPS246153>

Estatuto del Funcionario Público (27 de octubre de 1999) Ley 2027.

Esteve, M., & Schuster, C. (2019). *Motivating Public Employees*.
doi:<https://doi.org/10.1017/9781108559720>

Forehand, G. A., & Gilmer, B. (1964). Environmental variations in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, (62), 361-382.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. Editorial Oxford.

García M., Eva K., y Giusepina M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 1315-9984

Halpin, A., & Crofts, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago, Estados Unidos: Midwest Administration Center of the University of Chicago.

Hernández, R. (2014a,b,c,d). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill / Interamericana Editores.
https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Jojoa, A. (2018). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral* [Ensayo de Maestría, Universidad Militar Nueva Granada]
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16749/JojoaVargas%20Ana%20Milena2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.

López Rodríguez, R. (2012). *La Gestión del tiempo Personal y Colectivo*. Barcelona: Graó.

Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (2019). *Reglamento Interno de Personal*. Bolivia.

Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (2016a,b). *Plan Estratégico Institucional*. Bolivia

Monroy, E. (2009). Cultura de las organizaciones y el desempeño de las personas. *Revista de Psicología y organización*, 2(48), 25 – 82.
<https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/2359>

Oviedo, C. Y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (4), 572 - 580.
<https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>

Palma, C. (2004a,b,c,d,e, f). *Escala Clima Laboral CL - SPC*. Cartolan E.I.RL. (pag4,6)

Peiró, R. (7 de agosto de 2021). *Teoría de la Equidad*. Economipedia. Recuperado el día 30 de junio de 2022 <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-equidad.html>

Quispe, Y. (2018a,b). *Motivación y Clima Organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP [Tesis de Grado, Universidad Mayor de San Andrés]*. Repositorio Umsa.

Reglamento Interno (27 de octubre 1999a,b) Ley 2027. Estatuto del Funcionario Público.

Reglamento Parcial de Desarrollo Parcial (2000, 24 de abril) Decreto supremo N 25749-2000.

Reglamento Parcial de Desarrollo Parcial a la ley N°2027

- Robbins, S., Judge, T. (2015a,b,c,d,e,f). *Comportamiento organizacional*, Robbins, Decimosexta edición. Pearson.
- Rondón, E. (2019a,b). Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria. *Revista Scientific*, 4(14), 101 – 119.
<https://www.redalyc.org/journal/5636/563662154006/html/>
- Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos, Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Octaedro.
- Rucci, A. (2008). El "propósito central" de la psicología I-O: donde la ciencia y la práctica se encuentran. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 46(1), 17-34.
- Ruíz, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 245-256.
<https://dx.doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.245>
- Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Segura, S. (20 de mayo de 2020). *La motivación y su importancia en las organizaciones*. Escuela de organización industrial. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/20/9489/>
- Sucuple, M. (6 de enero de 2022) *La motivación laboral y el alto rendimiento de los trabajadores*. Actualidad laboral. <https://actualidadlaboral.com/la-motivacion-laboral-y-el-alto-rendimiento-de-los-trabajadores/>
- Toro, F. y Cabrera, H. (1992a,b). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)*. Ediciones gráficas Cincel Ltda.

ANEXOS

ANEXO N°1

ESCALA DE CLIMA LABORAL (CL – SPC)

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted recuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos con el trabajo.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					

20	El grupo con el que trabajo, funciona como un quipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe una buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					

44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconoce los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la Organización.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

ANEXO N°2

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO (CMT)

Tiempo en la institución: Edad: Sexo: F M

Nivel de instrucción: Estado civil:

Puesto de trabajo: Área:

INSTRUCCIONES: El cuestionario contiene 63 afirmaciones relacionadas con situaciones o condiciones que se presentan típicamente en un entorno laboral. Marque con una X en una de las 5 opciones de respuesta, teniendo en cuenta las categorías asociadas a cada número, es decir: 1 nunca; 2 rara vez; 3 algunas veces; 4 casi siempre y 5 siempre.

Recuerde que el instrumento es anónimo, le tomará un tiempo relativamente corto para completarlo, no hay respuestas correctas y al contestar con la mayor sinceridad a todas las preguntas está contribuyendo efectivamente al éxito de este estudio.

CMT						
N°	ITEM	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca
1	Confío en mis habilidades para superar cualquier impedimento en mi puesto de trabajo.					
2	Aunque mi productividad es baja cumplo con las metas y objetivos de mi cargo.					
3	Me siento satisfecho del trabajo que realizo en este cargo.					
4	Una vez cumplidos mis objetivos continúo esforzándome para ser mejor.					
5	Realizo actividad complementaria relacionada con el puesto de trabajo y el cargo que ocupo en la organización.					
6	Dedico tiempo extra a mi trabajo independiente para elevar mi productividad.					
7	Llego puntualmente a la empresa y a las actividades empresariales por intención propia y no porque me lo exigen.					
8	El otorgamiento del salario para este cargo se basó en mi alto rendimiento en experiencias laborales anteriores.					

9	Mi familia y mis amigos están totalmente de acuerdo con el trabajo que realizó en esta compañía.					
10	Utilizo las horas de trabajo establecidas para recibir orientaciones y discutir temas de interés.					
11	Me agrada que mi jefe inmediato se preocupe por mis resultados laborales.					
12	Me alegra que mis compañeros reconozcan mis buenos resultados y me pidan apoyo laboral.					
13	Consulto con mis jefes inmediatos en cada ocasión que se presenta una dificultad laboral.					
14	A pesar de mis múltiples ocupaciones, me animo a seguir en el cargo.					
15	Soy muy receptivo a los planteamientos de mis jefes y mis compañeros acerca de mis dificultades laborales.					
16	Cumplo mis horas de trabajo solo para mantenerme en el cargo.					
17	Mi deseo personal en este empleo es elevar mis conocimientos y habilidades como profesional.					
18	Los superiores me piden sus opiniones sobre cómo deseo el desarrollo de mi trabajo.					
19	Mis superiores me orientan en el cumplimiento de objetivos específicos para cada tema asignado.					
20	Mis superiores comentan positivamente sus buenas intenciones y actuaciones en la empresa.					
21	Mis compañeros de trabajo admiran mis habilidades en mi puesto de trabajo.					
22	Mis superiores tienen reparos en manifestarme sus opiniones acerca de mis dificultades ante mis compañeros de trabajo.					

23	Me gustaría tener un cargo en el que no tuviera tantas obligaciones.					
24	Tengo pocos éxitos en el trabajo y mi productividad no es buena.					
25	Siento fatiga, cansancio y deseos de no asistir a mi puesto de trabajo.					
26	Me adapté rápidamente al reglamento laboral que exige el cargo.					
27	Me siento a gusto con el trato que recibo de mis superiores y el resto del personal con quien trabajo.					
28	Cumplo con las asignaciones fijadas por mis superiores y el resto de las actividades del cargo.					
29	Acepto los cambios internos que se producen en relación con las actividades del trabajo.					
30	Me ha servido la tarea que desempeño para fortalecer mi propio sistema de valores.					
31	Soy indiferente a los problemas y planteamientos que se generan de mis acciones en el trabajo que realizo.					
32	Conozco los estatutos que me amparan y tengo baja motivación para cumplirlos.					
33	Piensen que no soy un buen trabajador y obtuve el puesto por mera casualidad.					
34	Tengo la impresión de que aunque me dedique mucho al trabajo aprenderé poco.					
35	Me cuesta mucho interrumpir a mis superiores cuando no entiendo lo que explican.					
36	Creo que no lograré cumplir y terminar los objetivos de este cargo.					
37	Cuando me pierdo en las explicaciones de mis superiores no me esfuerzo en concentrarme otra vez.					
38	Prefiero pasar desapercibido en el trabajo.					

39	Asistir al trabajo me pone nervioso y me trae malos recuerdos.					
40	Los que más me aprecian no están satisfechos con mi dedicación al trabajo y mi rendimiento.					
41	Al iniciar mi jornada laboral aspiro alcanzar la productividad más alta posible.					
42	Realizo las tareas asignadas sin necesidad de supervisión.					
43	Me siento incómodo con las supervisiones de otros jefes.					
44	Realizo mi trabajo adecuadamente solamente cuando me supervisan.					
45	Me han servido las supervisiones para mejorar mi trabajo.					
46	Cuando me supervisan tengo mejores resultados en mi puesto de trabajo.					
47	Comparto con mis compañeros de trabajo y me siento identificado con ellos.					
48	Solamente asisto a las actividades programadas e indicadas por la empresa.					
49	Siempre que comparto con mis superiores y compañeros adquiero nuevos conocimientos que me hacen mejor persona.					
50	Realizo mi trabajo aunque tenga que compartir con un equipo de trabajo inadecuado.					
51	Me agrada compartir con mis compañeros fuera del espacio de trabajo.					
52	Estoy en este cargo porque no encuentro otro empleo mejor.					
53	Todas las actividades de este cargo son extremadamente aburridas para mí.					
54	El equipo de trabajo es inadecuado por la falta de herramientas y medios para realizar el trabajo.					

55	Lo que me agrada del trabajo es la ausencia de supervisiones estrictas y la falta de responsabilidad.					
56	Considero que el salario que recibo es suficiente para mí y cumple mis expectativas.					
57	Lo que me pagan es suficiente para mantenerme y mantener a mi familia.					
58	Me siento a gusto con los ingresos monetarios mensuales percibidos por parte del trabajo.					
59	Pienso que debo recibir más dinero por la labor que realizo en este puesto de trabajo.					
60	Tengo capacidad suficiente para ser el responsable del resto de los compañeros de trabajo.					
61	Este trabajo me permitirá ascender como profesional y ocupar cargos de dirección en el futuro.					
62	Tengo capacidades limitadas para llevar a cabo alguna tarea de dirección dentro de mi marco laboral.					
63	La tarea que desempeño es de gran beneficio para muchas personas.					

ANEXO N°3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Análisis de confiabilidad Escala de Clima laboral (CL SPC)

Método de análisis	Varianza de los ítems
Alfa de Cronbach	0.97

Análisis de confiabilidad Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)

Método de análisis	Varianza de los ítems
Alfa de Cronbach	0.81