

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



---

**FACTORES MOTIVACIONALES EN EL ÁMBITO  
LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA  
OPERATIVA DE SEGIP**

---



**ARTÍCULO CIENTÍFICO PARA OPTAR A LA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR: MARIANA RUBÍN DE CELIS RIVAS**

**LA PAZ - BOLIVIA**

**2020**



**DEDICATORIA**

*Dedicado a Dios, a mi familia,  
a mis seres queridos y las personas  
que siempre estuvieron apoyándome.*



## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios por la vida, por ayudarme y protegerme, sin su aliento no hubiera sido posible esto.

Agradecer a mi padre, a mi madre, a mi hermano, a mi enamorado por compartir alegrías, enseñanzas y apoyarme en todo momento.

Agradezco a los docentes de la carrera por la gran preparación profesional brindada.

Agradecer a la Carrera de Administración De Empresas y a la Universidad Mayor de San Andrés por permitirme formarme profesionalmente.

*Gracias*



**INDICE**

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>6</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>9</b>
SELECCIÓN DE MÉTODOS .....	9
PUNTUACIÓN DEL CUESTIONARIO MBM .....	10
INTERPRETACIÓN DE LAS PUNTUACIONES .....	10
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>11</b>
VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS .....	11
CUESTIONARIO MBM: NECESIDADES .....	12
IMPORTANCIA SEGÚN GÉNERO.....	16
IMPORTANCIA SEGÚN EDAD .....	19
<b>DISCUSION.....</b>	<b>24</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXO N°1. CUESTIONARIO VARIABLES DEMOGRAFICAS.....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXO N°2. CUESTIONARIO MBM.....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO N° 3. PUNTUACION E INTERPRETACIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXO N° 4. ESQUEMA COMPARATIVO SEGÚN EDAD.....</b>	<b>34</b>



## **FACTORES MOTIVACIONALES EN EL ÁMBITO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA DE SEGIP**

*MOTIVATIONAL FACTORS IN WORK ENVIRONMENT OF SEGIP  
OPERATIONAL AREA STAFF*

Mariana Rubín De Celis – Rivas  
Universidad Mayor de San Andrés  
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras  
Carrera de Administración de Empresas  
maris.rr95@gmail.com

### **RESUMEN**

El presente artículo pretende identificar cuáles son los factores motivacionales en el ámbito laboral del personal de SEGIP, aplicando una Metodología (Cuestionario MbM) elaborada por Marshal Sashkin basada en la Teoría de Necesidades de Maslow. La investigación se realizó en el Servicio General de Identificación Personal (SEGIP) de la ciudad de La Paz; en el área operativa que comprende el personal encargado de la emisión de cédulas de identidad y licencias de conducir; siendo un total de 95 personas aplicando el método del censo. Las encuestas se aplicaron en el mes de Noviembre del año 2019. Investigaciones anteriores sugieren que los factores motivacionales en su mayoría son la felicitación verbal, el beneficio tangible, el respeto del tiempo libre, la valoración de las ideas y la autonomía, la opción de aprendizaje y el sentido de propósito. Entre otros datos importantes se tiene que los factores que las personas creen que afectan negativamente su motivación laboral son la relación con los colegas de trabajo y jefes.

Según la presente investigación las Necesidades de Protección y Seguridad al ser básicas son consideradas como muy importantes y las Necesidades de Sociales y de Pertenencia son las menos importantes.

***Palabras clave:*** Motivación, SEGIP, Teoría de las Necesidades de Maslow



## ABSTRACT

This article aims to identify what are the motivational factors in the workplace of SEGIP staff, applying a Methodology (MbM Questionnaire) prepared by Marshal Sashkiin based on Maslow's Theory of Needs. The investigation was conducted in the General Personal Identification Service (SEGIP) of the city of La Paz; in the operational area that includes the personnel in charge of issuing identity cards and driver's licenses; with a total of 95 people applying the census method. The surveys were applied in November, 2019. Previous research suggests that the motivational factors are mostly verbal congratulation, the tangible benefit of respect for free time, the valuation of ideas and autonomy, the learning option and the sense of purpose. Among other important data is that the factors that people believe that negatively affect their work motivation are the relationship with work colleagues and bosses.

According to the present investigation, the Protection and Security Needs being basic are considered very important and the Social and Belonging Needs are the least important.

**Keywords:** *Motivation, SEGIP, Maslow's Theory of Needs*



## INTRODUCCION

La presente investigación ayudará a conocer y determinar cuáles son los factores motivacionales del personal del área operativa de SEGIP. Según la metodología a utilizar, también determinaremos cuál de las Necesidades según la Teoría de Maslow (1954) es la más importante para el personal de forma general, y según las particularidades del personal; es decir: por género y por edad.

Para contextualizar, nuestro estudio fue realizado en el Servicio General de Identificación Personal (SEGIP); creado mediante Ley N°145 del 27 de junio de 2011; es una Institución Pública descentralizada con personería jurídica y patrimonio propio, tiene capacidad administrativa financiera, legal, técnica y operativa, con jurisdicción y competencia en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, bajo tuición del Ministerio de Gobierno<sup>1</sup>. Es entidad única en brindar servicios de emisión de cédulas de identidad y licencias para conducir. Habiendo mencionado esto, se analizó la situación del personal en el Área Operativa de SEGIP sin afectar el normal desenvolvimiento.

La motivación en la actualidad se ha convertido en uno de los temas más importantes en el ámbito laboral. Según S. Browel (2002) “el éxito de las empresas en los próximos años dependerá del personal” (p. 10). Es por eso que es importante retener al personal y motivarlo. Algo importante que mencionar es el tipo de motivación que reciben; éste debe ir acorde a los requerimientos y necesidades del personal.

Según S. Robbins (2009) se define 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. En tanto, una de las primeras teorías de motivación es la Teoría de la jerarquía de las necesidades misma que fue desarrollada por Abraham Maslow (1954), que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de

---

<sup>1</sup> SEGIP, Dirección de Comunicación (2017). *Proceso de Inducción [PDF file]*. Recuperado de <https://www.segip.gob.bo/wp-content/uploads/2017/09/PROCESO-INDUCCI%C3%92N-MARZO-20160001.pdf> (p.21)



autorrealización. Cada una de estas necesidades cuanta con factores o elementos que lo componen.

El estudio de *“Liderazgo y motivación laboral”*<sup>2</sup>, fue realizado durante cinco años por la dirección de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) y la consultora de recursos humanos Etika, en la cual se tomó en cuenta la opinión de 420 profesionales; que trabajan en empresas públicas y privadas desde hace al menos tres años, afirma que un tercio de los trabajadores de Bolivia no reciben ningún tipo de motivación en su fuente laboral y que el otro porcentaje brinda diferentes tipos de incentivos: el 18% la felicitación verbal, el 10% el beneficio tangible (un bono o una carta de reconocimiento), el 7% el respeto del tiempo libre, el 6% la valoración de las ideas y la autonomía, el 5% la opción de aprendizaje y el 5% el sentido de propósito.

La empresa Hispanic Synergy Group<sup>3</sup> realizó una investigación sobre el grado de motivación de las personas en Bolivia, donde señala que los factores que las personas creen que afectan negativamente su motivación laboral son particularmente dos, mismos que sobresalieron en gran medida del resto: la relación con los colegas de trabajo con un 27% y la relación con los jefes o superiores un 20%. Es decir un 47% de los factores de desmotivación laboral, tienen que ver con relaciones internas dentro de la empresa.

Por otra parte en la investigación denominada: *“Motivación Laboral en entidades privadas y públicas de la ciudad de La Paz”* (Miranda, 2018), realizado a 141 profesionales del sector privado y 79 del sector público se menciona que el Nivel General de la Motivación en las entidades privadas es alto; al igual que en las entidades públicas. Según esta investigación: “las prácticas de motivación recibida, reflejan que

---

<sup>2</sup> Castel, J. (2018). “Un tercio trabaja sin ningún tipo de motivación”. *La Razón*. Recuperado de [http://m.la-razon.com/suplementos/financiero/tercio-trabaja-tipo-motivacion\\_0\\_2856914349.html](http://m.la-razon.com/suplementos/financiero/tercio-trabaja-tipo-motivacion_0_2856914349.html)

<sup>3</sup> Cabrera M. (2014). “¿Están las empresas de Bolivia motivando a sus trabajadores?”.

*MarianoCabrera.com Marketing, Negocios y más*. Recuperado de:

<https://www.marianocabrera.com/estan-las-empresas-de-bolivia-motivando-a-sus-trabajadores-este-informe-revela-muchas-cosas/>



en ambas entidades se brinda opciones de aprendizaje” este factor es el más sobresaliente y constituye el 21% en cuanto a prácticas de motivación que más alientan al personal. Pero según la investigación, también: “se evidencia que las entidades no proporcionan prácticas de motivación laboral efectivas” (p.18).

Los estudios e investigaciones mencionadas indican que sí se realizan prácticas de motivación al personal de empresas públicas y privadas, los factores de motivación no se encuentran englobados es decir existe variabilidad debido a los diferentes factores motivacionales, por lo cual aparte de determinarlos en el personal de SEGIP, determinaremos en qué tipo de Necesidad se encuentran contenidos estos factores.

Como menciona M. Martínez (2013, p. 23): “El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrará con la empresa en la medida en que ésta se preocupe de satisfacer sus necesidades”. Y a su vez nos dice: “para lograr una buena motivación laboral deberemos de conocer con profundidad los factores vinculados con las necesidades humanas.”



## METODOLOGÍA

La investigación realizada es cualitativa de tipo transeccional, descriptiva, no experimental. El instrumento de estudio será aplicado al Área Operativa; encargados de la emisión de cédulas de identidad, licencias y algunas actividades administrativas en las tres sucursales de SEGIP.

Por lo tanto la Población de estudio se detalla de la siguiente forma:

Tabla N°1

### Población de Estudio

SUCURSAL	N° DE PERSONAS
Oficina Departamental La Paz (Av. Sucre)	64
Oficina Zona Sur (Megacenter)	13
Oficina Cédulas y Extranjería (Av. 20 de octubre)	18
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida

El método aplicado para las encuestas al personal fue el censo y se llevó a cabo en el mes de Noviembre del 2019.

### Selección de métodos

En este punto utilizaremos un instrumento (encuesta) que contiene dos apartados,

- el primero referente a las variables sociodemográficas. (Anexo N°1)
- el segundo apartado es el Cuestionario MbM (Sashkin, 1996) mismo que comprende una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que la persona piensa sobre su trabajo y su vida laboral, nos dice también que el cuestionario está diseñado para ayudar a descubrir y entender los factores más importantes de la vida laboral (ver Anexo N°2). El cuestionario parte del modelo desarrollado por el psicólogo Abraham Maslow quien detectó cinco categorías de motivación según las necesidades, mismas que pueden ser: necesidades fisiológicas, de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia,



de autoestima o necesidades de autorrealización. El modelo que utilizaremos, obvia las necesidades fisiológicas en sentido de que considera que al ser aplicado al ámbito laboral supone el cumplimiento de necesidades básicas o como lo menciona Sashkin: “la categoría más básica de motivación se centra en la supervivencia”, y que “el cuestionario no mide estas necesidades puesto que es prácticamente seguro que una persona que complete el cuestionario tendrá satisfechas sus necesidades fisiológicas y su motivación no procederá de la satisfacción de estas necesidades humanas básicas”.

### **Puntuación del Cuestionario MbM**

Según la metodología, las respuestas se encuentran puntuadas, y deben ser sumadas para determinar el grado de importancia de las necesidades. La suma de puntuaciones se realizó de cada una de las encuestas. (Anexo N°3)

### **Interpretación de las puntuaciones**

Según la metodología del Cuestionario MbM existen cuatro escalas y cada una de ellas tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para usted; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes.

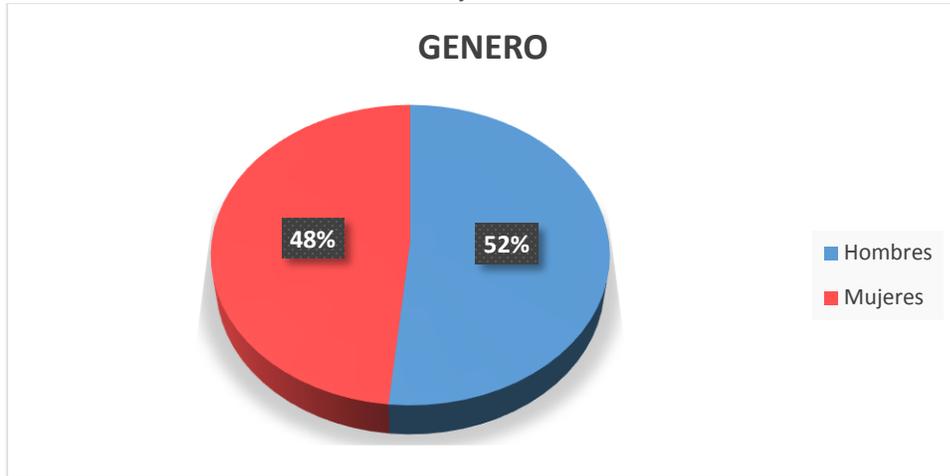


## RESULTADOS

A continuación se darán a conocer y se describirán los resultados de las encuestas aplicadas. Se efectuaron un total de 95 encuestas al personal del SEGIP.

### Variables Sociodemográficas

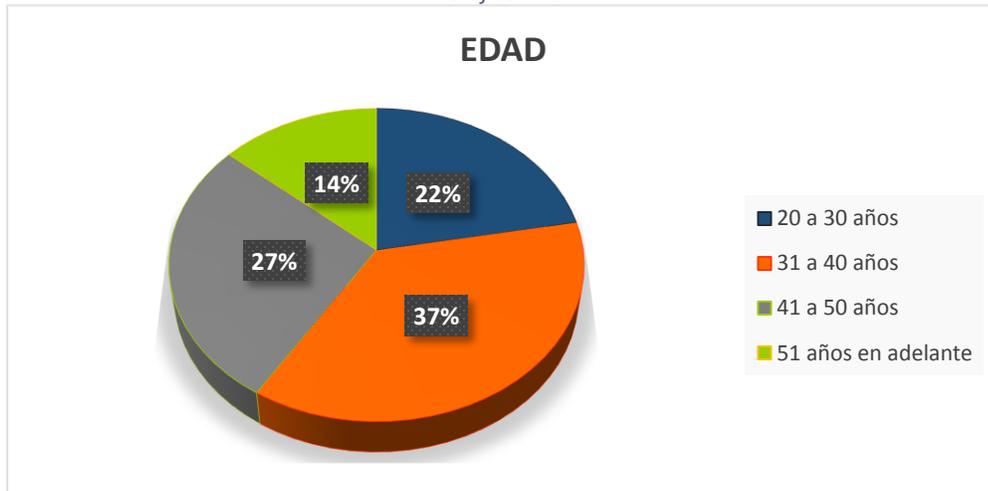
Gráfico N° 1



Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Como se puede apreciar en el Gráfico N°1, el 48 % del personal que trabajan dentro de la institución son mujeres y el 52% son hombres. Se tiene prácticamente un equilibrio en los porcentajes de los trabajadores en cuanto al género.

Gráfico N° 2



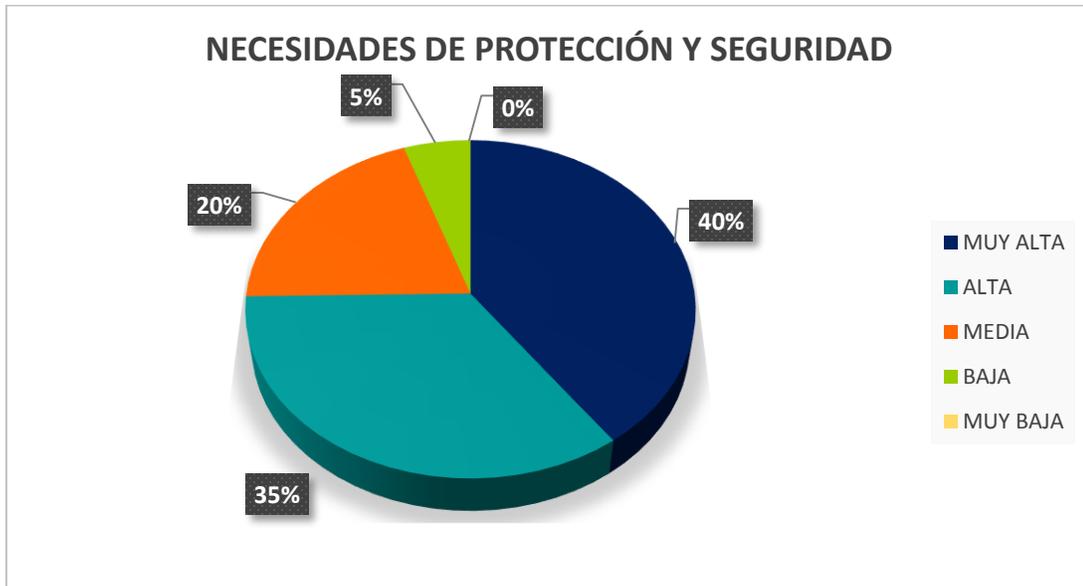
Fuente: Elaboración propia en base a resultados



Los resultados de esta variable indican que la mayoría son personas entre 31 a 40 años de edad con un porcentaje del 37%, el 27% corresponde al personal que se encuentra entre los 41 y 50 años de edad, las personas que tienen entre 20 a 30 años corresponden al 22% y por último el 14% tienen de 51 años en adelante. En este sentido destacamos que la mayoría son adultos jóvenes quienes desempeñan sus funciones en SEGIP.

### Cuestionario MbM: Necesidades

Gráfico N° 3



Fuente: Elaboración propia en base a resultados

El Gráfico N°3 corresponde a las Necesidades de Protección y Seguridad. La mayoría que representa el 40% (Muy Alta) seguida del 35% (Alta) consideran que son necesidades muy importantes para el personal. Solamente para el 5% estas necesidades son de Baja importancia. En su mayoría estas necesidades son muy importantes para el personal.



Gráfico N° 4

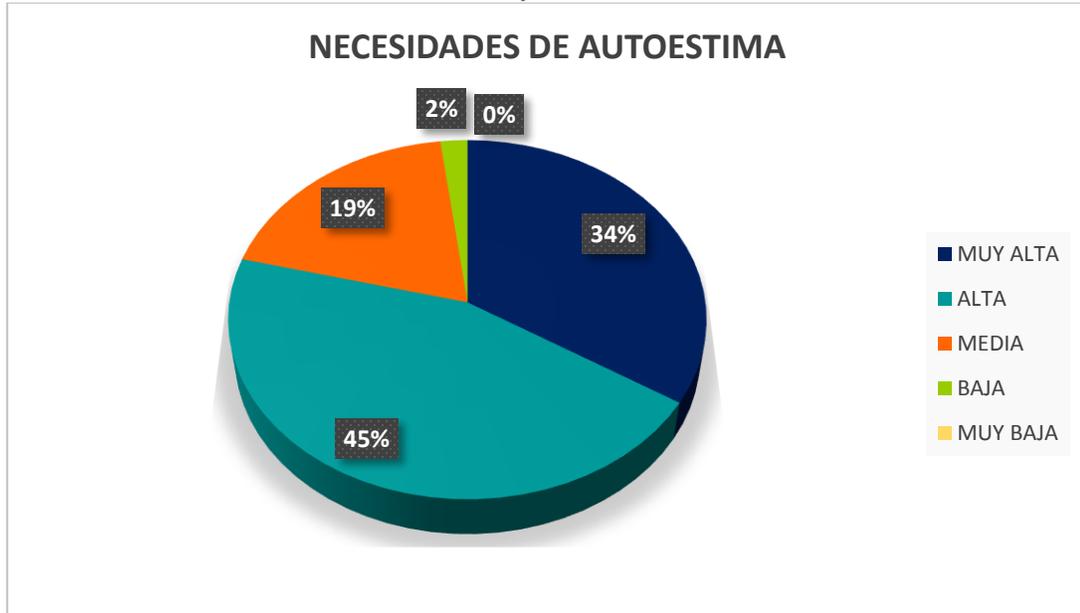


Fuente: Elaboración propia en base a resultados

El Gráfico N°4 representa las Necesidades Sociales y de Pertenencia, y un aspecto resaltante es que el 68% del personal solo considera estas necesidades como relativamente importantes. El siguiente porcentaje es 19% el cual le da escasa importancia a Las Necesidades Sociales en el ámbito laboral. Para el 12% del personal son importantes estas necesidades. Podemos destacar que las Necesidades Sociales no son significativamente importantes.



Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración propia en base a resultados

El Gráfico N°5 representa las Necesidades de Autoestima donde para el 45% del personal y el 34% son importantes y muy importantes respectivamente. El 19% le da importancia Media que significa relativa a poca importancia. Podemos resaltar que para una gran mayoría del personal (79%) resulta importante la Necesidad de Autoestima.

Gráfico N° 6



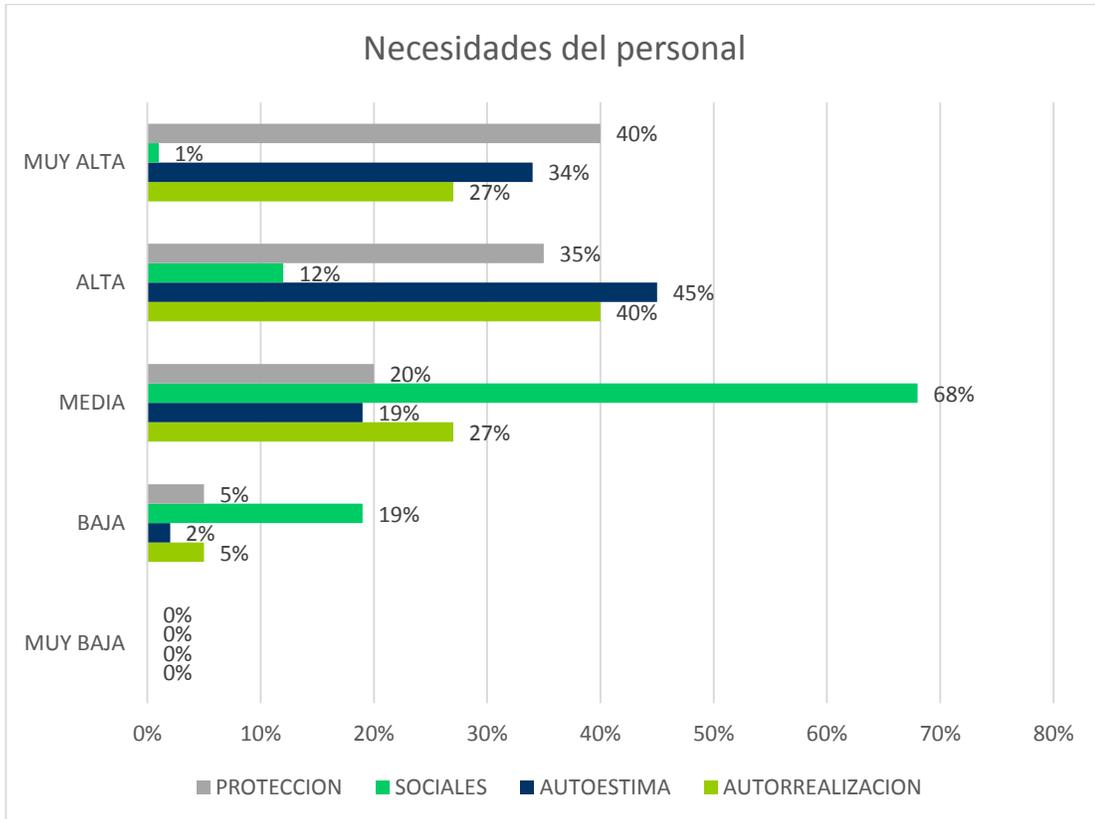
Fuente: Elaboración propia en base a resultados



El Gráfico N°6 representa las Necesidades de Autorrealización. Para el 40% y para un 27% estas necesidades son importantes y muy importantes respectivamente. El otro 27% le da una importancia Media y solo para un 5% es poco importante.

Sintetizando, el siguiente gráfico representa las necesidades de todo el personal:

Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Analizando y comparando de forma conjunta las puntuaciones del personal, afirmamos que la necesidad prevaleciente del personal encuestado son las Necesidades de Protección y Seguridad que obtuvieron el mayor porcentaje (40%) en la categoría de importancia Muy Alta.

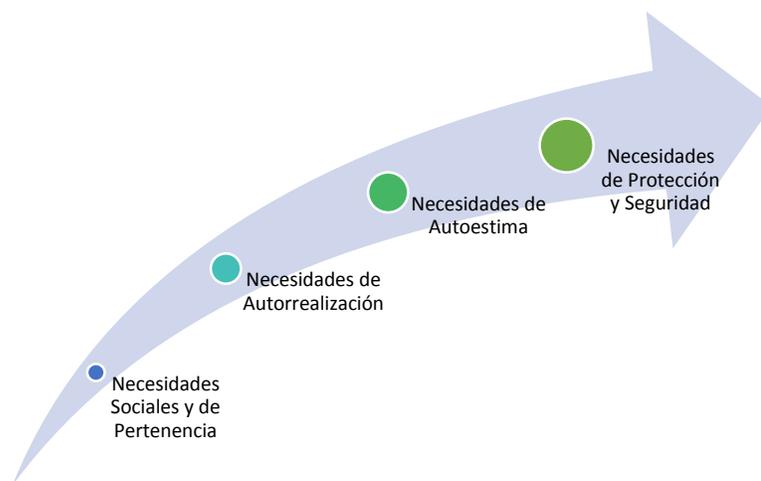
Le siguen las Necesidades de Autoestima con el 34% en la categoría Muy Alta. Después se encuentran las Necesidades de Autorrealización y por último las



Necesidades Sociales y de Pertenencia que obtuvieron bajos porcentajes (1% y 12%) en las categorías de importancia Muy Alta y Alta; un 68% coincidió en que éstas necesidades son medianamente importantes y el 19% que son escasamente importantes.

A continuación se muestra una ilustración que representa la prioridad que le da el personal a las necesidades:

Ilustración N° 1



Fuente: Elaboración propia en base a resultados

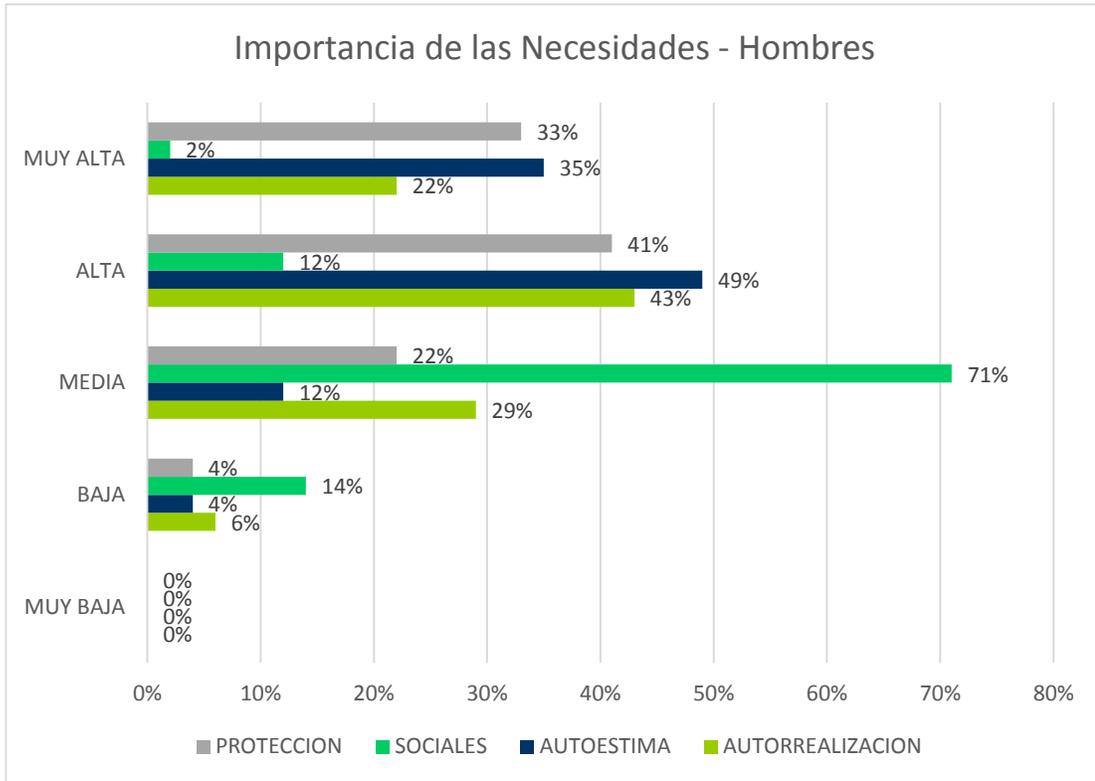
En general el personal prioriza las Necesidades de Protección y Seguridad en el ámbito laboral, aspectos como la seguridad económica. Seguidamente de las Necesidades de Autoestima que se refieren a los elogios por el buen trabajo o por el alcance de logros. En cuanto a las Necesidades Sociales las relaciones interpersonales hay preferencia por la independencia.

### Importancia según género

Los siguientes gráficos representan la importancia que le da el personal según el género.



Gráfico N°8

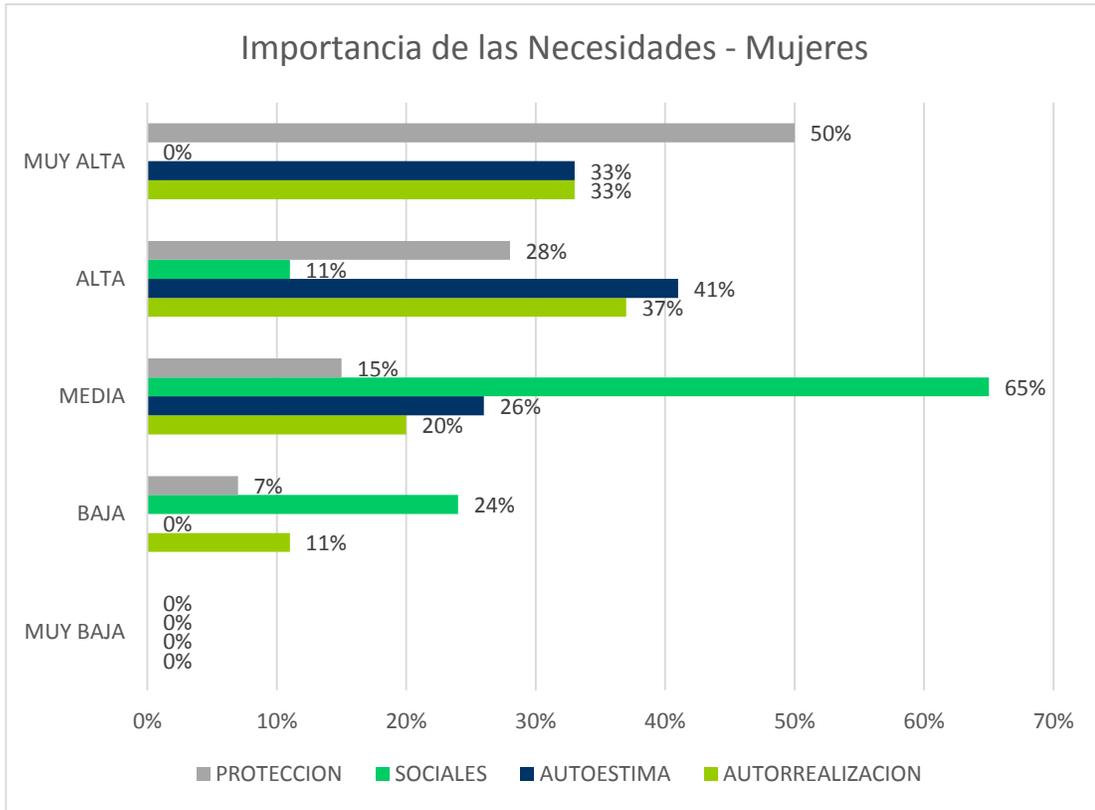


Fuente: Elaboración propia en base a resultados

El Gráfico N°8 representa la importancia que le da el género masculino a las necesidades. Podemos notar que las Necesidades de Autoestima son significativamente importantes ya que el 49% y 35% las calificaron con categorías altas y muy altas. La importancia de las Necesidades de Protección y Seguridad es considerada en su mayoría (41%) como Alta, continuando con el 35% que la considera Muy Alta. Las Necesidades de Autorrealización tienen una importancia Alta (43%), siguiendo con el 29% que le dio una importancia Media, esto nos indica que no son tan importante como las anteriores necesidades. Las Necesidades Sociales y de Pertenencia son medianamente importantes (71%), Esto significa que a esta necesidad se le dio de relativa a poca importancia y considerando la categoría de importancia Baja, notamos que el más alto porcentaje (14%) lo tienen estas mismas necesidades en comparación con las otras. Por lo tanto se determina que estas necesidades no son significativamente importantes.



Gráfico N° 9



Fuente: Elaboración propia en base a resultados

El Gráfico N°9 representa la importancia que le da el género femenino a las necesidades. Las Necesidades de Protección y Seguridad son notablemente muy importantes dado que el 50% y el 28% los clasifican con una importancia Muy Alta y Alta, lo que quiere decir que las mujeres consideran a las Necesidades de Protección y Seguridad considerablemente importantes. De similar forma las Necesidades de Autoestima y Autorrealización son importantes con puntajes similares en las categorías Muy Alta y Alta, con la diferencia de que a las Necesidad de Autorrealización el 11% las califico con baja importancia.

El mayor porcentaje (65%) nos indica que solamente se da importancia Media a las Necesidades Sociales y de Pertenencia, seguido del 24% que lo califica como bajo; es decir son escasamente importantes. Solamente el 11% le dio Alta importancia. Por lo tanto estas necesidades no son significativamente importantes para las mujeres.



A continuación se presenta una ilustración donde se resume la importancia de las necesidades realizando una comparación según el género, y podemos notar que las mujeres consideran más importante a las Necesidades de Protección, mientras que los hombres a la Necesidad de Autoestima es decir ser reconocidos.

Ilustración N° 2

**HOMBRES**



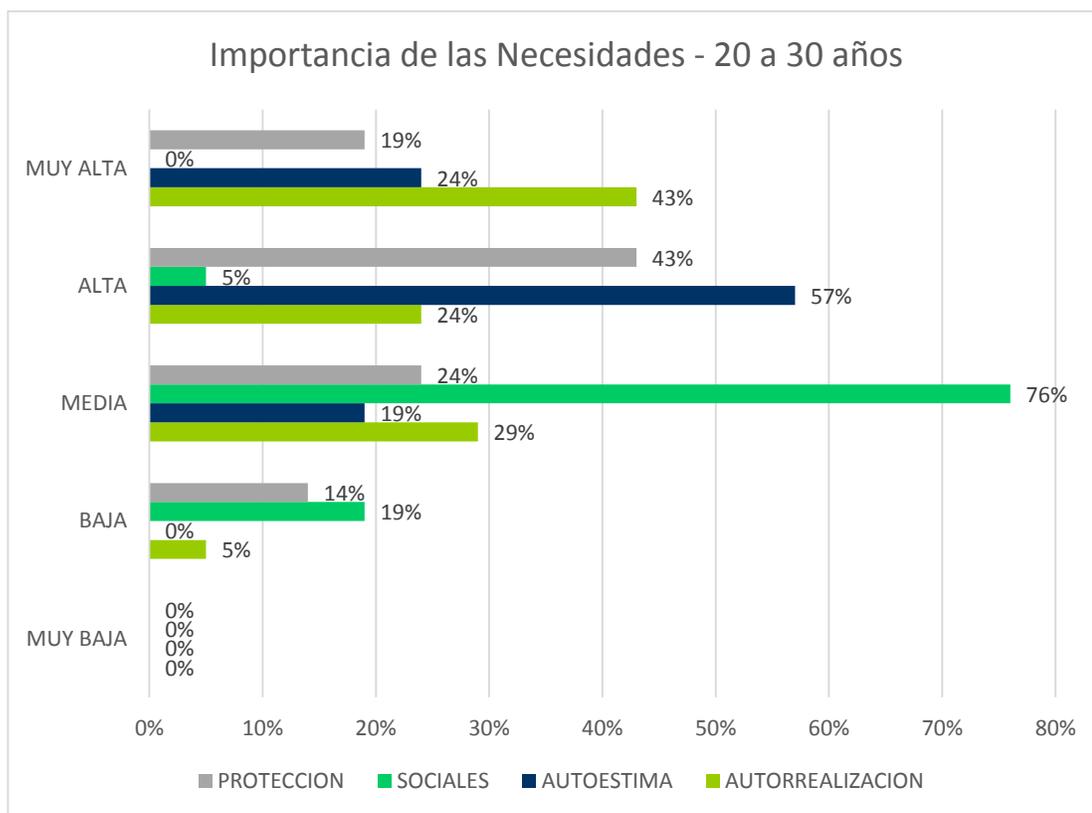
Fuente: Elaboración propia en base a resultados

**Importancia según edad**

Los siguientes gráficos representan la importancia que le da el personal según la edad.



Gráfico N°10



Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Las personas de 20 a 30 años consideran muy importante la Necesidad de Autoestima porque se encuentran en la categoría de importancia Alta (57%) y Muy Alta (24%), esto significa que son las necesidades más importantes para las personas de esta edad.

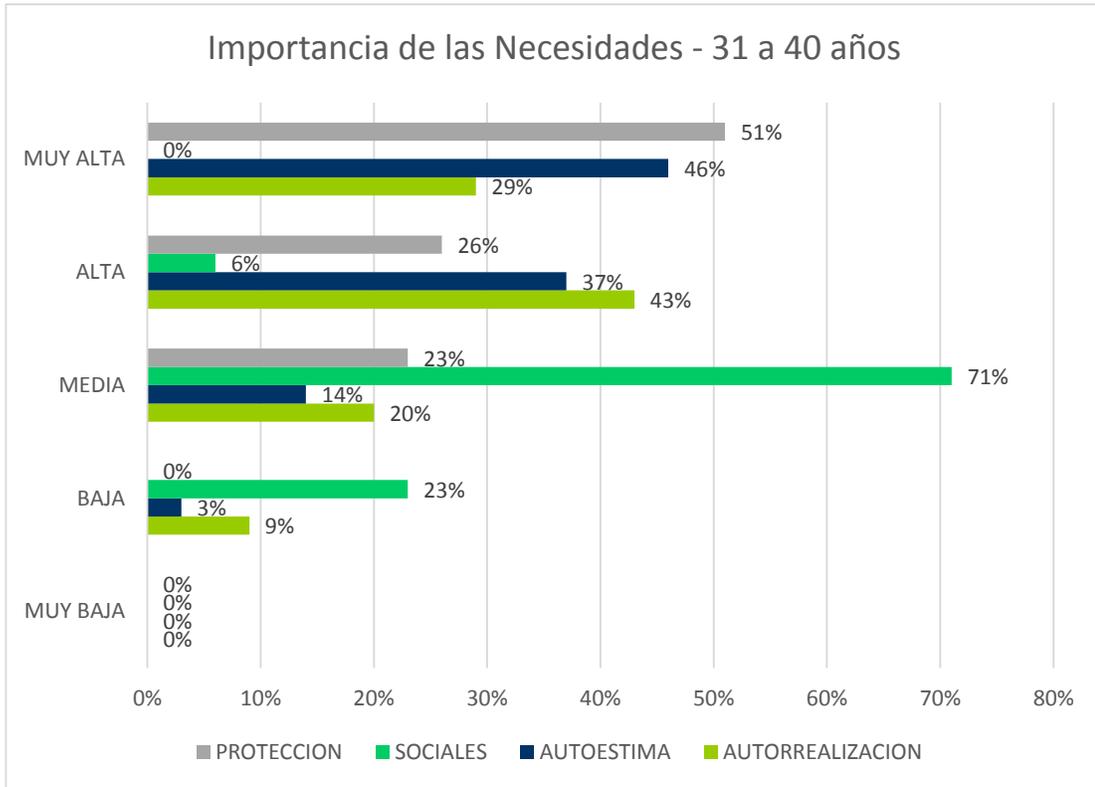
Las Necesidades de Autorrealización son igualmente importantes porque el 43% las considera altamente importantes, y solamente el 5% lo considera escasamente importantes

Las Necesidades de Protección y Seguridad son importantes (43%) y medianamente importantes (24%). En una pequeña proporción son menos importantes que las dos anteriores necesidades.

Las Necesidades Sociales son Medianamente importantes para el 76% de las mujeres, es decir de relativa a poca importancia. El 19 % las considera escasamente importantes.



Gráfico N°11

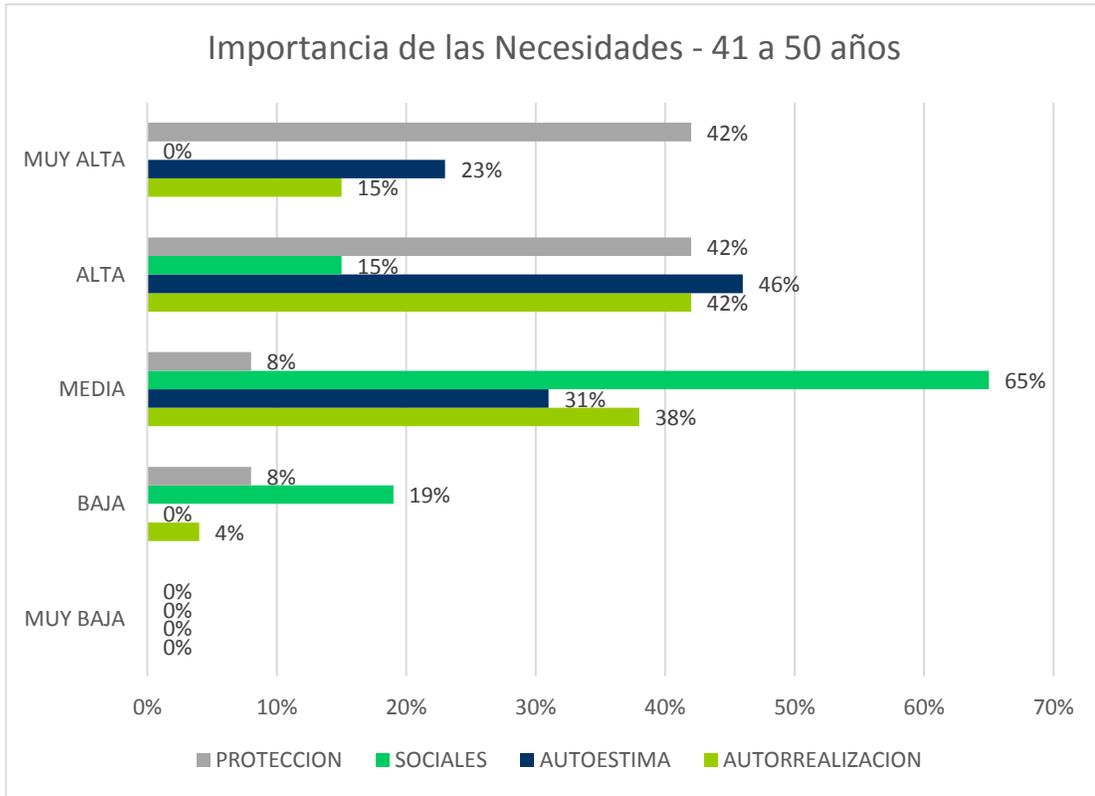


Fuente: Elaboración propia en base a resultados

El Gráfico N°11 representa la importancia de las necesidades en el personal de 31 a 40 años. Las Necesidades de Protección y Seguridad son consideradas altamente importantes por el 51% del personal de esta edad, le siguen las Necesidades de Autoestima con el 46% del personal que lo califica como muy importante. El grado de importancia de las Necesidades de Autorrealización es importante pero en menos proporción que las dos anteriores. La necesidad con menos importancia que las demás son las Necesidades Sociales y de Pertenencia, dado que el 71% del personal de esta edad lo considera con una importancia media y el 23% lo considera como escasamente importante.



Gráfico N°12

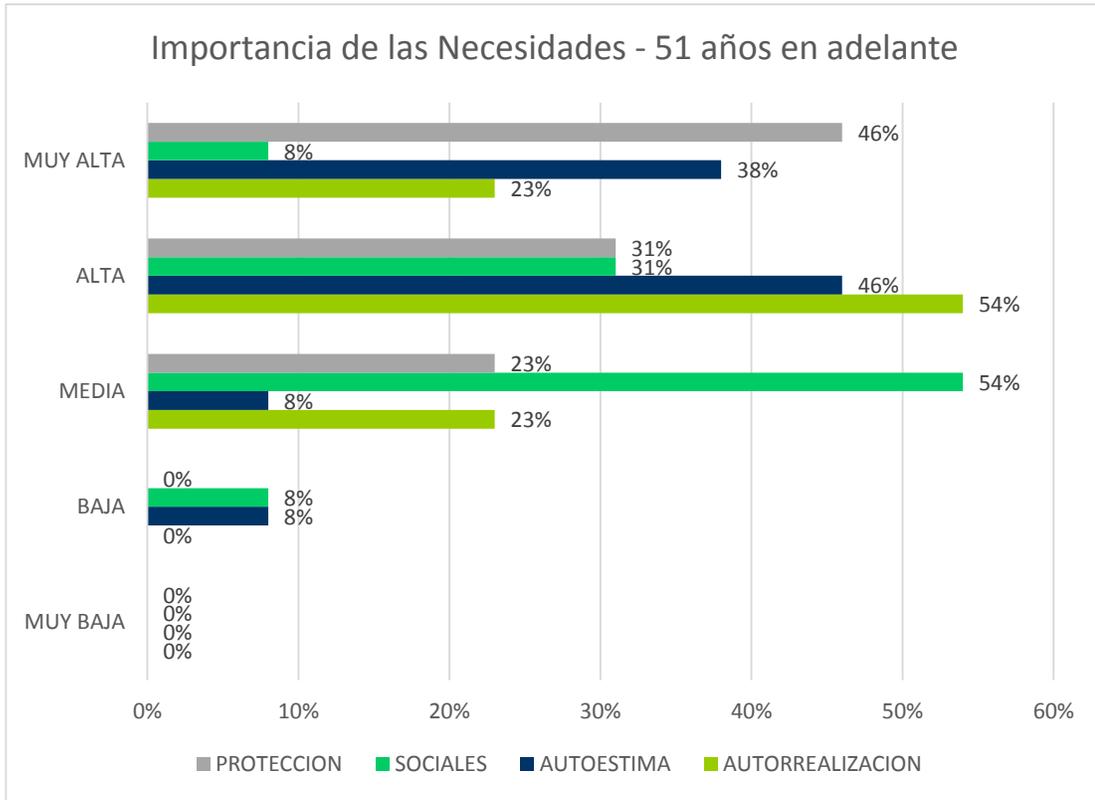


Fuente: Elaboración propia en base a resultados

El Gráfico N°12 corresponde a la importancia de las necesidades del personal de 41 a 50 años. Como podemos apreciar, las Necesidades de Protección y Seguridad tienen ponderaciones altas en las categorías de Muy Alta y Alta importancia; es decir que son significativamente importantes. Las Necesidades de Autoestima y Autorrealización son importantes con el 46% y 42% respectivamente de Alta importancia. Las Necesidades Sociales y de Pertenencia son consideradas por el 65% del personal de esta edad como medianamente importantes, el 19% considera que son escasamente importantes y solo un 15% considera como importantes. Esto nos indica que las Necesidades Sociales no son muy importantes en comparación con las anteriores.



Gráfico N°13



Fuente: Elaboración propia en base a resultados

El Gráfico N°13 representa la importancia de las Necesidades del personal de 51 años en adelante. Las Necesidades de Protección y Seguridad son Muy importantes para el personal de esta edad con el 46% que lo calificó con una importancia Muy Alta, seguido del 31% que lo calificó como Alta. Como segunda necesidad más importante se encuentran las de Autoestima, donde el 38% lo calificó como Muy importante y el 46% como importante. Por último las Necesidades Sociales y de Pertenencia son moderadamente importantes ya que el 54% lo calificó con importancia Media y solamente un 8% lo calificó como muy importante.

Para conocer comparativamente la importancia de las Necesidades según rangos de edad, ver Anexo N°4.



## DISCUSION

La metodología aplicada nos dio como resultado que la necesidad más importante en el personal de SEGIP es la de Protección y Seguridad. La metodología señala que en la mayor parte de los países occidentales, la satisfacción de estas necesidades se consigue a través del dinero que las empresas pagan directamente a los empleados a cambio de su trabajo (Sashkin M., 1996). En Bolivia se puede decir que el salario es un factor desmotivador porque no llega a cubrir ni siquiera las expectativas básicas de subsistencia del trabajador<sup>4</sup>. Por lo tanto podemos entender por qué el personal considera a estos factores como importantes, sin embargo no solamente el salario es la principal razón, sino también los mencionados en la metodología como ser la seguridad económica, un empleo estable, tener un plan de jubilación sólido, contar con seguro médico y de una sensación de seguridad en el ambiente laboral. Es importante mencionar que estos factores pertenecientes a las Necesidades de Protección y Seguridad pueden no ser muy motivantes, como menciona M. Sashkin (1996), “es probable que sirva como fuente de motivación importante o general para la mayor parte de los empleados”, es decir que las necesidades de protección y seguridad son de alguna forma básicas por lo cual el personal tiende a calificarlo como muy importante.

En cuanto a la siguiente necesidad más importante se encuentran las Necesidades de Autoestima. El personal necesita factores como sentirse importante y recibir elogios por su buen trabajo (p. 7). Acertaron en mencionar que los logros les proporcionan una sensación de autorrespeto, también mencionaron que un sueldo alto puede ser un claro indicativo del valor que tiene el trabajador en la empresa.

Maslow consideraba como el nivel superior de motivación humana a las Necesidades de Autorrealización. Según la metodología, la mayor parte de los empleados prefieren que su trabajo implique un reto, desean sentir que están adquiriendo nuevas destrezas y conocimientos (p. 8). El personal de SEGIP considera factores como ser: un trabajo que les permita aprender cosas nuevas, desarrollar nuevas destrezas y superación. En

---

<sup>4</sup> Gomez, E. (08-08-2017). “¿Es el dinero un factor de motivación laboral en Bolivia?”. *Correo del Sur*. Recuperado de: [https://correodelsur.com/capitales/20170808\\_es-el-dinero-un-factor-de-motivacion-laboral-en-bolivia.html](https://correodelsur.com/capitales/20170808_es-el-dinero-un-factor-de-motivacion-laboral-en-bolivia.html)



la investigación: *Motivación Laboral en entidades privadas y públicas de la ciudad de La Paz*” (Miranda, 2018), “las prácticas de motivación recibida, reflejan que en ambas entidades se brinda opciones de aprendizaje” este factor es el más sobresaliente y constituye el 21% en cuanto a prácticas de motivación que más alientan al personal (p. 18). Las opciones de aprendizaje como factor se encuentran dentro de las Necesidades de Autorrealización, el personal de SEGIP está completamente de acuerdo en más del 30% que quieren un trabajo que les permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.

En la investigación de Hispanic Synergy Group (2014) resaltaban que: los factores que las personas creen que afectan negativamente su motivación laboral son: la relación con los colegas de trabajo con un 27% y la relación con los jefes o superiores un 20%. Estos factores van relacionados con la interacción con otros y a su vez con las Necesidades Sociales; mismas que en nuestra investigación demostraron no ser muy importantes en comparación con las demás, a estas necesidades se atribuyen factores como interacción con compañeros de trabajo, amistad y sentido de pertenencia. La mayoría de los resultados en nuestra investigación coinciden con que es mejor evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.



## CONCLUSIONES

La Necesidad que consideraron como la más importante fue la de Protección y seguridad, en sentido de que aspectos como la seguridad económica, un empleo estable, tener un plan de jubilación sólido, contar con seguro médico y de una sensación de seguridad en el ambiente laboral son básicos y que no deberían faltar. En este punto hay que resaltar que el género femenino con el 50% considera que estas necesidades tienen importancia Muy Alta. De similar forma la personas de 51 años en adelante (importancia: Muy Alta).

La Necesidad con menos grado de importancia son las Necesidades Sociales y de Pertenencia. Aseguran que es mejor evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.

Es importante mencionar que las personas que tienen entre 20 a 30 años consideran como la Necesidad más importante a la de Autoestima; es decir aspectos como los elogios, sentirse importante, el reconocimiento, el status entre otros. Por su parte el género masculino también coincidió en que es la más importante.

Si bien en Bolivia se considera que el sueldo es un factor desmotivante, con la investigación realizada afirmamos que aparte del sueldo existen otros factores relacionados con las Necesidades de Protección que influyen como ser la seguridad económica, un empleo estable, tener un plan de jubilación sólido, contar con seguro médico y de una sensación de seguridad en el ambiente laboral.

Las Necesidades Sociales resultan las menos importantes. Esta situación va relacionada con la investigación de Hispanic Synergy Group donde afirman que los factores que afectan negativamente la motivación laboral con la relación con colegas y jefes.

En la investigación “*Motivación Laboral en entidades privadas y públicas de la ciudad de La Paz*” (2018) afirman que las entidades no proporcionan prácticas de motivación efectivas. En este sentido, al ser las Necesidades Sociales y de Pertenencia las que consideraron menos importantes, la institución debe encargarse de aplicar las prácticas adecuadas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Browel S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados*, Editorial Gestión 2000, S.A., España
- Cabrera M. (2014). “¿Están las empresas de Bolivia motivando a sus trabajadores?”. *MarianoCabrera.com Marketing, Negocios y más*. Recuperado de: <https://www.marianocabrera.com/estan-las-empresas-de-bolivia-motivando-a-sus-trabajadores-este-informe-revela-muchas-cosas/>
- Castel, J. (2018). “Un tercio trabaja sin ningún tipo de motivación”. *La Razón*. Recuperado de: [http://m.la-razon.com/suplementos/financiero/tercio-trabaja-tipo-motivacion\\_0\\_2856914349.html](http://m.la-razon.com/suplementos/financiero/tercio-trabaja-tipo-motivacion_0_2856914349.html)
- Miranda, 2018. “*Motivación Laboral en entidades privadas y públicas de la ciudad de La Paz*”
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*, Editorial Díaz de Santos, España.
- Robbins S. (2009). *Comportamiento Organizacional*, Editorial Pearson Education de México, S.A., Naucalpan de Juárez, México



---

# ANEXOS

---





## ANEXO N°1. CUESTIONARIO VARIABLES DEMOGRAFICAS



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



### ENCUESTA

#### ESTUDIO ACERCA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL ÁMBITO LABORAL

**INSTRUCCIONES:** El propósito de la presente encuesta es para efectuar una evaluación de los factores motivacionales del personal de SEGIP en el área operativa de sus tres sucursales de la ciudad de La Paz.

- **EDAD:**

- 20 – 30 AÑOS
- 31 – 40 AÑOS
- 41 – 50 ANOS
- 51 ANOS EN ADELANTE

- **GENERO:**

- MASCULINO
- FEMENINO

- **SUCURSAL:**

- OFICINA PRINCIPAL (Calle Bolívar)
- OFICINA ZONA SUR
- OFICINA DE CÉDULAS Y EXTRANJERÍA (20 de octubre)

- **PROFESION**

---



**ANEXO N°2. CUESTIONARIO MbM**

N°	AFIRMACION	1	2	3	4	5
1	Lo más importante para mí es tener un empleo estable	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
2	Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
3	Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
4	Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
5	La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
6	Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
7	La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
8	Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
9	Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
10	Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>



N°	AFIRMACION	1	2	3	4	5
11	La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
12	Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
13	Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
14	Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros clientes o compañeros de trabajo.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
15	Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
16	Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
17	Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
18	Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
19	Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>
20	Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.	Completamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Básicamente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	Un poco de acuerdo <input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/>

*Muchas gracias por su tiempo*



### ANEXO N° 3. PUNTUACION E INTERPRETACIÓN

La metodología utiliza la siguiente clave:

**C** = Estoy Completamente de acuerdo

**B** = Estoy Básicamente de acuerdo

**P** = Estoy Parcialmente de acuerdo

**S** = Sólo estoy un poco de acuerdo

**N** = No estoy de acuerdo

#### Puntuación

Necesidades de protección y seguridad		Necesidades sociales y de pertenencia		Necesidades de autoestima		Necesidades de autorrealización	
PREG	CALIFIC	PREG	CALIFIC	PREG	CALIFIC	PREG	CALIFIC
1	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1	2	C = 1 M = 2 P = 3 U = 4 N = 5	3	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1	4	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1
5	C = 1 M = 2 P = 3 U = 4 N = 5	6	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1	7	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1	8	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1
9	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1	10	C = 1 M = 2 P = 3 U = 4 N = 5	11	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1	12	C = 1 M = 2 P = 3 U = 4 N = 5
13	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1	14	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1	15	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1	16	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1
17	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1	18	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1	19	C = 5 M = 4 P = 3 U = 2 N = 1	20	C = 1 M = 2 P = 3 U = 4 N = 5

Fuente: elaboración propia adaptada del documento *Cuestionario MbM*



## Interpretación

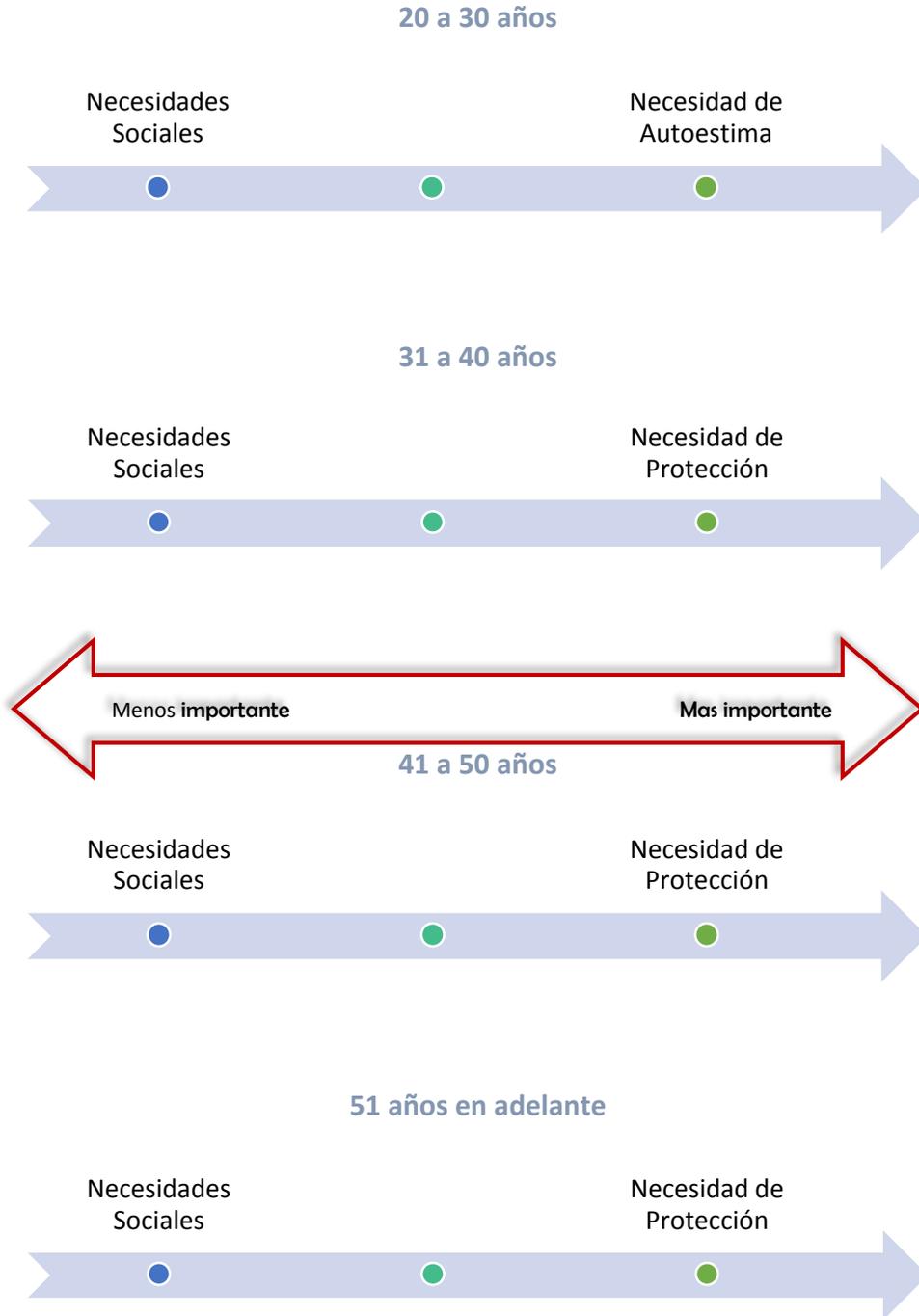
IMPORTANCIA	NECESIDADES DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD		NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA		NECESIDADES DE AUTOESTIMA		NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN	
	ESCALA	PTS	ESCALA	PTS	ESCALA	PTS	ESCALA	PTS
<b>MUY ALTA</b>	<b>24</b>		<b>24</b>		<b>24</b>		<b>25</b>	
<b>ALTA</b>	<b>22</b>		<b>21</b>		<b>21</b>		<b>23</b>	
<b>MEDIA</b>	<b>18</b>		<b>18</b>		<b>18</b>		<b>20</b>	
<b>BAJA</b>	<b>14</b>		<b>13</b>		<b>14</b>		<b>16</b>	
<b>MUY BAJA</b>	<b>9</b>		<b>8</b>		<b>8</b>		<b>11</b>	

Fuente: elaboración propia adaptada del documento *Cuestionario MbM*



## ANEXO N° 4. ESQUEMA COMPARATIVO SEGÚN EDAD

Ilustración 3



Fuente: Elaboración propia en base a resultados



La Ilustración N°3 representa cuáles son las necesidades más importantes y menos importantes de forma comparativa de acuerdo a los rangos de edad. Podemos notar que todas son iguales es decir que todos consideran a las necesidades Sociales como menos importantes y a la Necesidad de Protección y Seguridad como más importante exceptuando a las personas que tienen de 20 a 30 años de edad quienes consideran que las necesidades más importantes son las de Autoestima; es decir que necesitan sentirse importantes, los directivos deben elogiarlos por su buen trabajo o consecución de logros. La metodología recomienda diseñar el trabajo de manera que el trabajador tenga un control real sobre su actividad laboral; esto asegura que el empleado pueda establecer conexión entre sus logros laborales y su propio esfuerzo; una condición necesaria para obtener autoestima a través del trabajo.

Las Necesidades Sociales y de Pertenencia al ser consideradas como menos importantes, se recomienda según la metodología que para ser satisfechas las mismas se diseñen trabajos que deban ser realizados por grupos o equipos. Esto genera una situación en la cual la mejor manera de que disponen los empleados para satisfacer sus necesidades de pertenencia a un grupo es trabajar en unión de otros en la realización del trabajo. La ventaja de esta práctica es que hace innecesario el tipo de contacto social (conversación improductiva y hábitos similares) que van en detrimento del rendimiento laboral.

