

Aprobada Máxima Distinción

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA



TESIS DE GRADO
"ESTUDIO DEL IMPACTO MOTIVACIONAL DE LA
IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN
FUNCIONARIOS DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD"
(OFICINA CENTRAL Y ADMINISTRACION REGIONAL LA PAZ)

Por:

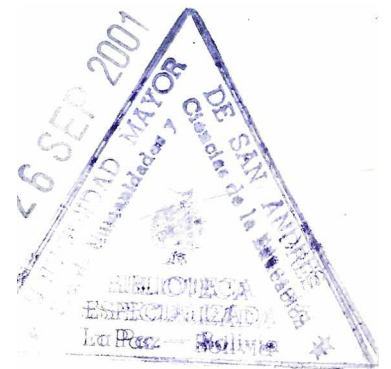
ROCIO ESTHER MUÑOZ FERRUFINO

Profesor Guia: Lic. Marco Fernandez Motiño

Tesis de Grado presentada a la Carrera de Psicología
Como requisito para la obtención del título de:

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

LA PAZ - BOLIVIA
Junio - 2001



DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mis PADRES quienes me brindaron su apoyo, Lic. Ruben Belmonte quien me colaboró incondicionalmente y el Lic. Jhonny Carrasco Gutiérrez que me alentó para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Aprovecho la ocasión para expresar mi reconocimiento por la orientación brindada a la Dra. Marilyn Maric y Lic. Carmen Camacho.

Asimismo, manifestar a mi mejor amiga Claudia Vargas Hallens mi sincero agradecimiento por los consejos y colaboración prestada.

De igual manera, expresar mi reconocimiento a Juvenal, Alida, Osky, Elbita, y a todas aquellas personas que me apoyaron e hicieron posible la culminación de mi tesis.

INDICE

Pag.

INTRODUCCION

	CAPITULO I.	1
1.	GENERALIDADES	
	1.1 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	3
	1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
	CAPITULO II	8
2.	MARCO TEORICO	8
	2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD	8
	2.2 CRITERIO EPISTEMOLOGICO	9
	2.3 LA PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION	9
	2.3.1 LA ORGANIZACION	10
	2.3.2 EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION	12
	2.3.3 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION	13
	2.3.4 LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION	15
	2.4 MOTIVACION	16
	DEFINICIONES CONCEPTUALES	16
	2.4.1 TEORIAS DE LA MOTIVACION	20
	2.4.2 TEORIA DE LA JERARQUIA DE MASLOW	20
	2.4.3 TEORIA X, TEORIA Y	22
	2.4.4 TEORIA DE LA MOTIVACION - HIGIENE	24
	2.4.5 TEORIAS CONTEMPORANEAS DE LA MOTIVACION	24
	2.4.6 TEORIA ERG	25
	2.4.7 TEORIA DE LA TRICOTOMIA DE NECESIDADES	26
	2.4.8 TEORIA DEL CONDICIONAMIENTO OPERANTE	27
	2.4.9 TEORIA DE LA COMPARACION SOCIAL	29

	<i>Pág.</i>
2.4.10 TEORIA DE LA EQUIDAD	30
2.4.11 TEORIA DEL APRENDIZAJE SOCIAL	32
2.4.12 TEORIA DE LA EVALUACION COGNITIVA	33
2.4.13 TEORIA DE FIJACION DE METAS	34
2.4.14 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO	36
2.4.15 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS	37
2.4.16 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE RESULTADOS	39
2.4.17 TEORIA DE LA DISONANCIA APRENDIDA	40
2.4.18 MODELOS DE MOTIVACION	42
2.4.18.1 MODELOS DE LAS EXPECTATIVAS	42
2.4.18.2 MODELO DE PORTER - LAWLER	44
2.4.18.3 MODELO INTEGRATIVO	46
2.5 LA MOTIVACION DEL PERSONAL COMO INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD	48
2.6 FRUSTRACION	49
2.7 TEORIA DE LA FRUSTRACION - AGRESION	50
2.8 MOTIVACION Y CULTURA	50
2.9 CAPACITACION	52
2.9.1 MARCO CONCEPTUAL	52
2.9.2 CORRIENTES ADMINISTRATIVAS EN LA CAPACITACION	53
2.9.3 SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION	56
2.9.4 MARCO NACIONAL DE LA CAPACITACION	62
2.9.5 LA CAPACITACION Y SU RELACION CON LOS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACION DE DE PERSONAL	62
2.9.6 LA CAPACITACION EN LA CAJA PETROLERA DE SALUD	70
2.9.7 PROGRAMA DE CAPACITACION DESARROLLADO EN LA CAJA PETROLERA	71

	<i>Pág.</i>
	<i>DE SALUD</i>
	<i>2.9.7.1 OBJETIVOS INSTITUCIONALES</i> 72
	<i>2.9.7.2 OBJETIVOS GENERALES DEL</i> 72
	<i>PROGRAMA DE CAPACITACION</i>
2.10 RELACION ENTRE LA CAPACITACION	73
	Y LA MOTIVACION
	CAPITULO HL 75
3. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION	75
3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	75
3.2 OBJETIVOS MARCO TEORICO	75
3.3 OBJETIVOS MARCO PRACTICO	75
3.4 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS	76
3.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACION	77
3.5.1 VARIABLES INDEPENDIENTE X	77
3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE Y	77
3.6 CONCEPTUALIZACION DE VARIABLES	77
3.6.1 PROGRAMA DE CAPACITACION	77
3.6.2 IMPACTO MOTIVACIONAL	77
3.7 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	78
	CAPITULO IV. 79
4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	79
4.1 TIPO DE INVESTIGACION	79
4.2 RELACION ENTRE TIPOLOGIA Y	80
DISEÑO DE INVESTIGACION	
4.3 POBLACION	80
4.3.1 MUESTRA	81
4.3.2 DATOS	81
4.4 INSTRUMENTO	83
4.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	84

	<i>Pág.</i>
4.5.1 CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO	84
4.5.2 APLICACION DE CUESTIONARIOS	85
4.5.3 PROCESAMIENTO DE DATOS	85
4.5.4 PLAN DE ANALISIS	86
4.5.5 EVALUACION	86
MODELO DE ESTUDIO DEL IMPACTO	87
MOTIVACIONAL DE LA IMPLEMENTACION	
DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD	
CAPITULO V	88
5. ANALISIS DE RESULTADO	
5.1 PARTE I. DATOS GENERALES DEL PERSONAL	88
ADMINISTRATIVO	
5.2 PARTE II. CONOCIMIENTO, PARTICIPACION	95
Y OPINION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	
ACERCA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	
5.3 PARTE III. ANALISIS DE RESULTADOS	107
DEL IMPACTO MOTIVACIONAL	
5.4 PARTE IV. ENTORNO LABORAL	135
5.5 VERIFICACION DE HIPOTESIS	163
CAPITULO VI.	165
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	166
6.1 CONCLUSIONES	166
6.2 RECOMENDACIONES	168
CAPITULO VII	170
7. BIBLIOGRAFIA	170
ANEXOS. 1, 2 Y 3	

INTRODUCCION

*La presente investigación de tesis se refiere al **ESTUDIO DEL IMPACTO MOTIVACIONAL POR LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN FUNCIONARIOS DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD (OFICINA CENTRAL Y ADMINISTRACION REGIONAL LA PAZ)**".*

Pretende determinar los factores motivacionales que influyen en los recursos humanos del personal administrativo de la Caja Petrolera de Salud (C.P.S) de la Oficina Central y Administración Regional La Paz.

La Caja Petrolera de Salud, es una Institución creada para brindar servicios de salud, con el objetivo de ser eficiente y eficaz en sus servicios para la población asegurada que tiene y la sociedad misma. Cuenta actualmente con 16 unidades de servicios a nivel nacional, entre las que se destacan la Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

La Caja Petrolera de Salud - Oficina Central ubicada en la ciudad La Paz, es la encargada de emitir las normas, supervisar y controlar todos los procesos organizativos, funcionales y ejecutivos a nivel nacional, su personal es administrativo.

La Caja Petrolera de Salud, Administración Regional La Paz presta sus servicios a una población promedio de 15.000 asegurados. El personal con el cuenta esta conformado por administrativos y profesionales en salud en las diferentes áreas.

El presente trabajo se desarrolló en base a un estudio descriptivo correlaciona! y el diseño es no experimental. Se realiza un acercamiento

explicativo y teórico al objeto de estudio: observándolo, correlacionándolo y midiéndolo para luego analizarlo.

Este estudio está compuesto de los siguientes capítulos: CAPITULO I, la justificación, planteamiento del problema. CAPITULO II, el marco teórico que sustenta la investigación detallando los aspectos generales referidos a los antecedentes de la Caja Petrolera de Salud, además de una explicación del criterio epistemológico de la investigación y el sustento teórico de la capacitación y la motivación, dando su enfoque y correlación en la presente investigación. CAPITULO III los objetivos, la hipótesis. CAPITULO IV, el método de investigación. CAPITULO V, el análisis de resultados y el CAPITULO VI, las conclusiones y recomendaciones. CAPITULO VII Bibliografía. Anexos.



CAPITULO I

GENERALIDADES

7,7 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

*El Gobierno Boliviano, en el período del Lic. Sanchez de Lozada (1993-1997), mediante Resolución Suprema No. 217064 de 23 de mayo 1997, pone en vigencia las **Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal** que procura la eficiencia en la función pública, basada en la determinación de los puestos de trabajo efectivamente necesarios, de los requisitos y mecanismos para proveerlos; la implantación de regímenes de evaluación y retribución del trabajo; el desarrollo de las capacidades y aptitudes de los servidores públicos¹.*

*Las Normas Básicas de Administración de Personal comprenden 7 subsistemas; Programación de Puestos, Dotación de Personal, Evaluación del Desempeño, **Capacitación**, Retribución, Movilidad Funcionaria y Registro,²*

A partir de la implantación de las Normas Básicas Sistema de Administración de Personal (1997), todas las organizaciones públicas y descentralizadas de Bolivia, deben regirse por los reglamentos y normas de ésta Resolución Suprema, están obligadas también a elaborar su Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal dando cumplimiento a los 7 subsistemas ya señalados.

La Caja Petrolera de Salud (C.P.S.) está regulada por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, elaboró el Reglamento Específico de Sistema de Administración de Personal el año

¹ Resolución Suprema 217064. Normas Básicas Sistema de Administración de Personal, 1997 .

1999, en él se encuentra contemplado el Subsistema de Capacitación, que fue implementado y desarrollado a partir de la gestión 1999, con la ejecución de diferentes eventos de capacitación para motivar al personal a cumplir objetivos tanto institucionales como individuales.

*El **Subsistema de Capacitación**, tiene por objetivo lograr el fortalecimiento de las instituciones, del personal de las organizaciones públicas y descentralizadas, de manera técnica y administrativa para que la capacitación llegue a un mayor número de funcionarios y esté adecuada a las necesidades organizacionales e individuales.*

De esta manera se implanta el subsistema de capacitación que se desarrolla como proceso Técnico — Administrativo, desde la detección de necesidades, programación de eventos de capacitación, la ejecución hasta la evaluación de este proceso que permite el desarrollo del factor humano a nivel individual como eje importante de la organización³.

Los recursos humanos constituyen el factor más importante para el desarrollo de una Institución, La Caja Petrolera de Salud trabaja en función de personas y para personas, que son sus asegurados, por eso pretende que la capacitación y la motivación, sean elementos de cambio que permitan la transformación y el mejoramiento que propicie el avance de la Institución; es decir, causen un impacto positivo en todos los ámbitos de la entidad, mejorando la cultura organizacional de la misma y coadyuvando a una administración eficiente y eficaz de los recursos, al impartir contenidos útiles, prácticos, vigentes y congruentes en el contexto de la misión y la visión de la organización.

La capacitación y la motivación dentro de la Caja Petrolera de Salud serán los pilares fundamentales para crear una visión diferente como

² *Ibíd.*

institución, de los empleados y los asegurados, cuya meta es brindar eficiencia y eficacia en todos los servicios.

Un elemento que está inmerso en las Normas Básicas de Administración de Personal y relacionado con el subsistema de Capacitación, es la motivación. Mediante este factor los funcionarios tienden a reeducarse y crear nuevas expectativas laborales, creando factores psicosociales como cooperación y comunicación para mejorar su capacidad profesional.

*Al medir el impacto motivacional por la capacitación impartida a los funcionarios, a la Caja Petrolera de Salud le permitirá **implantar** y mejorar nuevos procesos de eficiencia y eficacia en el servicio prestado.*

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que encara la organización es encontrar la manera de motivar al personal para que desempeñe adecuadamente sus labores, incrementando la satisfacción e interés en el trabajo que redundará en un óptimo desempeño laboral.

Anteriormente, el factor motivacional más importante utilizado en una organización era el monetario; a partir de la nueva concepción de la Dirección del Factor Humano, la percepción del individuo, su relación con la empresa, su participación y realización personal se han convertido en factores determinantes para su desempeño en la organización.

A partir de esta percepción, las organizaciones tienden a crear diversos programas educativos, informativos y de otra índole que motiven a su personal, permitiéndoles desarrollar: cualidades, actitudes y capacidades

⁷ Ibid.

que posibiliten un rendimiento óptimo y se llegue a niveles de satisfacción a través de la propia realización personal. Sin embargo, estos programas no son cuestionados en el impacto que podrían causar en los destinatarios y si son adaptados al funcionario que se necesita en determinada organización, el tipo de satisfacción que les procura, el grado de participación, el reconocimiento, entre otros factores. En este marco se halla la Caja Petrolera de Salud.

Al ser evidente la necesidad que se conozcan y reconozcan estos factores, se plantean las siguientes interrogantes:

¿De qué manera influyen los programas educativos, informativos y de otra índole en la actividad laboral del funcionario de la Caja Petrolera de Salud?

¿ La implementación de los programas educativos, informativos y de otra índole influyen en la valoración personal e institucional del empleado de la Caja Petrolera de Salud?

¿ El funcionario de la Caja Petrolera de Salud recibe algún otro tipo de motivación y/o reconocimiento por su capacidad y eficiencia?

De acuerdo a lo manifestado. Precizando aún mas la presente investigación, se intentará establecer el impacto motivacional que provoca en los empleados de la Caja Petrolera de Salud, la implementación de programas educativos e informativos. Para esto se planteó la pregunta:

¿Cuál es el impacto motivacional resultante por la implementación del Programa de Capacitación en los Funcionarios Administrativos de la Caja Petrolera de Salud Oficina Central y Administración Regional La Paz?

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. ASPECTOS GENERALES



2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

La Caja Petrolera de Salud se crea el 10 de noviembre de 1958, mediante D.S. 5083, bajo la denominación de Caja de Seguro Social de Trabajadores Petroleros, como institución de Derecho Público, con personería jurídica y autonomía de gestión, (los trabajadores de YPFB no estaban asegurados).

El 28 de marzo de 1972, mediante el D.S. 10173 se modifica la denominación a Caja Petrolera de Seguro Social. El 11 de mayo del mismo año, se suscribe el convenio entre la Caja Petrolera de Seguro Social, Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos y la Federación Sindical de Trabajadores Petroleros de Bolivia, para su incorporación a la Entidad, con carácter retroactivo al 1° de enero de 1959.

El 25 de junio de 1987, mediante el D.S. 21637 se modifica su estatus de seguro integrado a seguro a corto plazo, cambiando nuevamente la denominación a Caja Petrolera de Salud. Así mismo, se establece una nueva estructura de funcionamiento.

En la actualidad, la Caja Petrolera de Salud funciona bajo la tuición del Ministerio de Salud y Previsión Social y el Instituto Nacional de Seguros de Salud (INASES), la Institución tiene por finalidad la aplicación y ejecución del Seguro de Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales a Corto

Plazo, en favor de sus asegurados y beneficiarios con sujeción al Código de Seguridad Social.⁴

2.2 CRITERIO EPISTEMOLOGICO

Este trabajo de investigación responde a una concepción funcionalista. Entendida ésta como el paradigma teórico disquisitivo que apunta a indagar el por qué de los fenómenos, utilizando una metodología en la que su categoría de análisis es: función de relación, causa — efecto, elementos y conjunto.

Una patentización del pensamiento funcionalista en psicología es el conductismo, enfoque que se ha empleado en la presente investigación, por la coherencia encontrada entre su paradigma epistemológico y su enfoque teórico.

Esta visión de conjuntos, planteada epistemológicamente, permitió abordar el problema en sus momentos teórico-descriptivo y analítico-interpretativo, tomando en cuenta la funcionalidad y sus nexos, la relación entre los elementos constitutivos del fenómeno estudiado. Teniendo como categorías principales y referencias de estudio y análisis la relación causa-efecto, concebida de manera dinámica, porque la causa se convertía en efecto y viceversa

2.3. LA PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACION

La Psicología como ciencia estudia el comportamiento y los procesos mentales, implica el uso de herramientas tales como: la observación, descripción y la investigación experimental, su tarea es interpretar y entender las conductas para manejarlas adecuadamente,

⁴ C.P.S. Estatuto Orgánico de la Caja Petrolera de Salud, 1994

además busca respuestas prácticas e inmediatas para la solución de problemas.

La psicología organizacional, en sus inicios se ha preocupado de problemas como la fatiga, el aburrimiento y otros que surgen de las condiciones laborales y que podrían afectar la eficiencia en el trabajo; pero en los años recientes el campo de estudio se ha ampliado, abordándose temas como el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia de la dirección, las fuerzas y las necesidades de la motivación, la satisfacción en el trabajo, los procesos de decisión, la evaluación del rendimiento, la medición de actitudes, las técnicas de selección de personal, el diseño de actividades, la tensión generada por el trabajo , entre algunos de los que se pueden anotar.

La manipulación de las diferentes variables que controla y estudia la psicología organizacional, genera como consecuencia lógica una mejor condición estructural organizativa y una adaptación satisfactoria del individuo en su contexto laboral. Estudia aspectos tales; como la capacitación y motivación que son tópicos base para la presente investigación.

2.3.1 LA ORGANIZACIÓN

La organización es un ente complejo, diseñada para cumplir una función específica, posee una jerarquización y distribución de tareas y labores para su funcionamiento, es plural y multifacética. Es una realidad social dinámica en constante desarrollo y cambio.

Las organizaciones presentan características comunes y diferencias (por ejemplo, un hospital, una prisión una organización política).

⁵ ROBBINS, Sthephen. Comportamiento Organizacional, 1993, Cap. I.

Algunos aspectos comunes de toda organización son:

Formaciones o entidades sociales con un número de miembros que puede ser precisado.

Hay una diferenciación interna de las funciones que realizan los miembros de la organización.

Está orientada hacia fines y objetivos específicos, que varían de una a otra.

Están configuradas racionalmente, para cumplir sus fines y objetivos⁶.

Estos elementos contribuyen a modelar a sus integrantes en mayor o menor grado a través de la cultura organizacional que posee la entidad, sin perder sus identidades y personalidades propias de cada uno de ellos.

*Las organizaciones de trabajo, en un plano ideal están llamadas a satisfacer las necesidades de seguridad, pertenencia, estima, desarrollo y creatividad de sus integrantes. Solo en la medida que así sea, el individuo se verá motivado a comprometerse con las metas y objetivos de la organización.⁷ Cuando una persona se integra a ella, se deben engranar dos historias con mutuas expectativas. **En la organización, el comportamiento de los seres humanos obedece a los objetivos de la primera y las motivaciones de los segundos.***

⁶ RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, Psicología de la Organización, 1992, pp18.

⁷ *Ibíd.*,

2.3.3 **EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN**

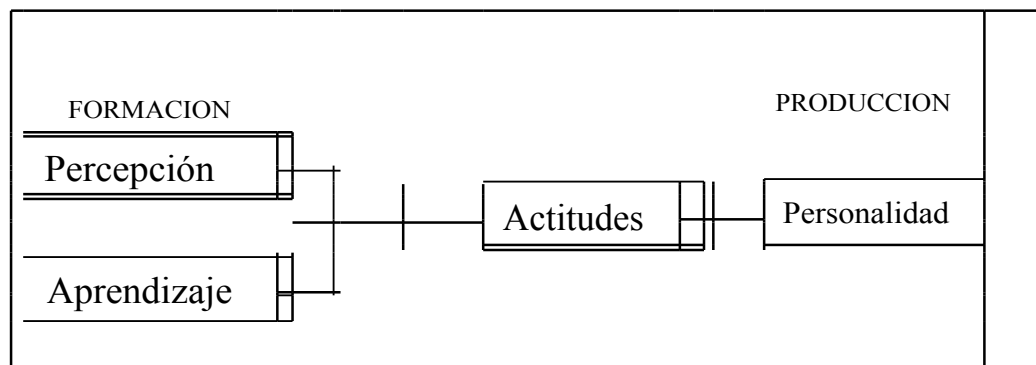
Las diferentes corrientes psicológicas que estudian el comportamiento humano dentro de las organizaciones, consideran al individuo como un realidad compleja e impredecible; porque en él se combinan necesidades, sistemas de valores, que repercuten hacia sus círculos de trabajo y que determinan el crecimiento adecuado de la organización a la que pertenece.

Un comportamiento organizacional tiene como base la conducta del individuo; de cada una de las personas que integran la organización. No todas ellas se comportan ni responden de forma homogénea porque perciben los estímulos de diferente manera.

La conducta individual tiene los siguientes componentes, que expresan las síntesis del historial de la persona, de sus experiencias y vivencias a lo largo de su vida.⁹

COMPONENTES DE CONDUCTA DEL INDIVIDUO

Figura 1



⁹ [Http://www.Teclaredo.edu](http://www.Teclaredo.edu). Mx /unidad 1/1-4.htm, 1999, pp2.

Percepción

El comportamiento del individuo está basado en lo que percibe de la realidad; no en la realidad misma. Por eso la importancia de la percepción, en el estudio del Comportamiento Organizacional, para entender porqué las personas se conducen de determinada manera.

Aprendizaje

El aprendizaje es "cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de una experiencia" , puede ser institucionalizado y ejercido no solo de modo organizado y sistemático (escuelas, universidades) sino también desarrollado de un modo difuso desorganizado y asistemático (el hogar, grupos sociales).

Actitudes

Stephen Robbins (1993) señala que las actitudes "son afirmaciones evaluativas (favorables o desfavorables) respecto a objetos, personas o hechos ". Las actitudes no son lo mismo que los valores; pero van de la mano. Ambos conceptos se interrelacionan. Las actitudes pueden ser aprendidas y por lo tanto modificables. Toda actitud tiene un componente cognitivo.

Personalidad

Los tres aspectos descritos anteriormente, hacen que cada individuo sea y actúe de una forma peculiar. Según Gordon Allport (1959) "La personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de

¹⁰ Ibid.

¹¹ ROBBINS, Stephen op. cit

aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes singulares a su ambiente”¹².

2.3.4 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación, como mecanismo de vinculación entre diversos subsistemas de la organización, es una dinámica fundamental de funcionamiento entre las unidades que la componen. Coadyuva a coordinar, planificar, ejecutar y evaluar tareas y actividades, crea interdependencia y conocimiento entre las distintas dependencias de la organización reforzándolas a través de la información que fluye.

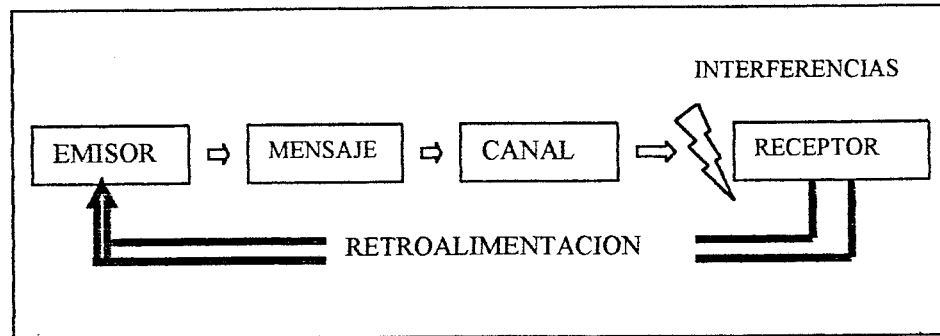
La comunicación se da en una organización de manera ascendente, descendente, formal e informal. El personal de una organización si tiene buena comunicación, desarrollará sus actividades en base a lo que se requiere y captará lo que se pretende de el.

En las organizaciones, las características estructurales pueden facilitar o entorpecer la comunicación. La jerarquía y la cadena de mando guían el curso de la comunicación, ellas pueden restringir los canales de transmisión. Con frecuencia, los miembros de la organización piensan que no pueden violar la jerarquía para comunicarse con la persona más indicada o conveniente, de esa manera no logran conocer e informarse adecuadamente de las diferentes actividades que se desarrollan y no ejecutar eficazmente la labor asignada.

¹² ALLPORT, Gordon. Teorías de la Personalidad, 1971, pp 34

EL PROCESO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Figura 2



La retroalimentación de la comunicación puede ser deficiente por los prejuicios, la percepción individual, la atribución, la estructura de la organización, las diferencias culturales y la distancia jerárquica.

En este sentido, la organización se constituye en una red de comunicaciones próximas específicas y continuas que llevan implícito una expectativa a ser satisfecha en un plazo determinado.

2.4 MOTIVACION

DEFINICIONES CONCEPTUALES

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento de la motivación de su conducta.

*El concepto de motivación se ha utilizado en diferentes sentidos. De modo general, **motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico**.*

¹³ FREMONT E. James. Organización and Management, 1970, pp 245.

Sthepen Robbins, define la motivación como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar cualquier meta .

Motivación, es el acto o la voluntad de esforzarse para conseguir las metas propuestas, condicionado por el esfuerzo para satisfacer necesidades.

*La motivación está relacionada con la cognición del individuo: "Los actos del ser humano son guiados por lo cognitivo, por lo que piensa, cree, prevé, pero al preguntarse el motivo por el cual él actúa de esa forma, se esta entrando en el tema de la motivación. Y la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsadoras, traducidas en palabras de "deseo", "recelo", el individuo desea poder; desea estatus, desconfía del ostracismo social, teme a las amenazas a su auto-estima" . El análisis motivacional especifica determinada meta, que para atender la misma el ser humano gasta energías. Deseando poder, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su substancia.*¹⁶

Las personas se encaminan hacia su futuro de acuerdo a las motivaciones y necesidades individuales, generando patrones de comportamiento, valores sociales y la capacidad para alcanzar metas, también se observa que las necesidades varían en el individuo de acuerdo a sus experiencias y el tiempo.

A pesar de todas esas diferencias, el sistema que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. En otras palabras, aunque los patrones de comportamiento varíen, el sistema del cual resultan es básicamente el mismo. En este sentido Leavitt

¹⁴ ROBBINS, Sthepen. op. cit.,

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 1993, pp 57.

¹⁶ KRECH, CRUTCHFIEL y BALLACHEY. Individual In Society, 1962, pp 17.

(1964)¹⁷ sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano: es causado, motivado y orientado a metas:

El comportamiento es causado, existe una causalidad de comportamiento, la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en la conducta de las personas, que es causada por estímulos internos o externos.

El comportamiento es motivado, hay una finalidad en todo comportamiento humano, no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.

El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacente a todo comportamiento existe siempre un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para designar los "motivos" de comportamiento¹⁸

Sintetizando los conceptos desarrollados, la motivación es el impulso para lograr satisfacer necesidades. Se conocen básicamente dos clases de motivación:

TIPOS DE MOTIVACION

Motivación Intrínseca: Surge del Sujeto y obedece a motivos internos, un ejemplo: deseos de aprender para saber, necesidad de hacer bien las cosas por satisfacción propia.

Motivación Extrínseca: Estimula desde el exterior ofreciendo recompensas. Ejemplo: otorgar un bono de puntualidad para llegar a tiempo al trabajo.

¹⁷ LEAVIT J, Harold. Managerial Psychology , 1964, pp 12.

Si la motivación es el impulso, los motivos son las necesidades mismas:

TIPOS DE MOTIVOS

Motivos No Aprendidos: son las necesidades biológicas, ejemplo: hambre, sed. necesidad de conservar la temperatura corporal, descanso, sueño.

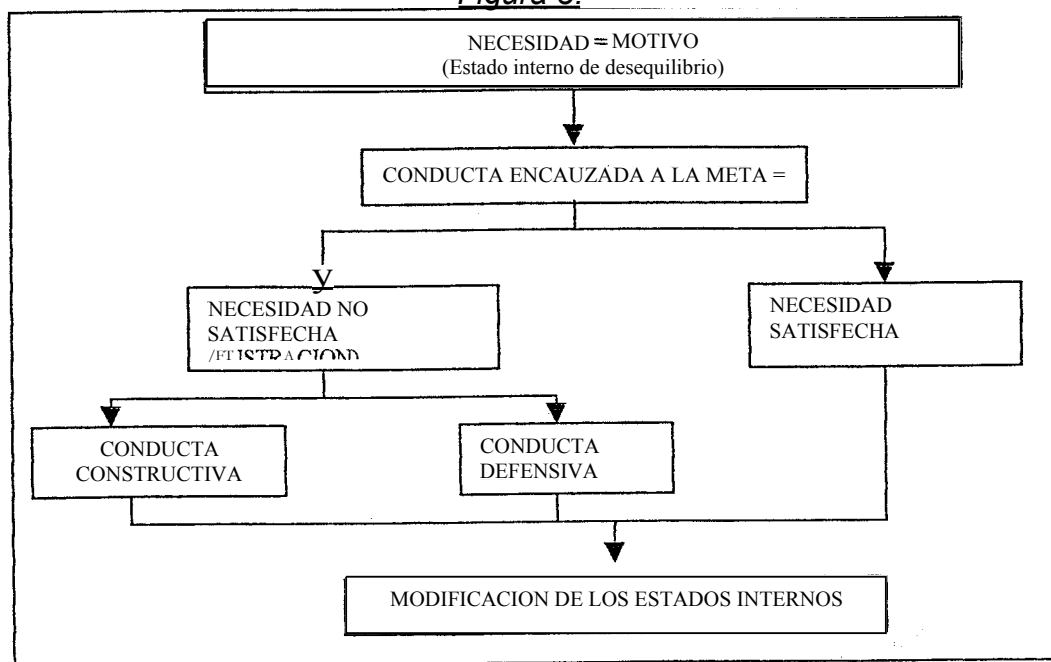
Motivos Aprendidos: determinados por el entorno cultural ejemplo: necesidad de poder, prestigio, status.

Motivos Combinados: son el resultado de la suma de las dos anteriores, ejemplo: el deseo sexual, comportamiento materno, necesidad de bienestar y contacto.

MODELO BASICO GENERALIZADO DEL PROCESO MOTIVO-MOTIVACION

La motivación se considera un proceso satisfactor de necesidades

Figura 3.



La variación que se observa en la conducta humana está determinada parcialmente por el tipo de necesidad o de motivación. La satisfacción de éstas está controlada por patrones: talentos actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza particular, la situación sociocultural en la que encuentra el individuo y a donde se dirige como ser individual.¹⁹ Por tanto la satisfacción de las necesidades tiene que ser culturalmente aprobada.

El comportamiento de los seres humanos obedece a sus motivaciones, las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción, como consecuencia de ese comportamiento.

2.4.1 TEORIAS DE LA MOTIVACION

2.4.2 TEORIA DE LA JERARQUÍA DE MASLOW

Abraham Maslow (1943), para explicar la motivación toma los términos de un estado particular del individuo "el estado de desequilibrio o falta de balanceo" según el modo de definir a la persona motivada. Cuando la persona busca corregir un desequilibrio busca también satisfacerla. En ese sentido se puede hablar de un "ciclo de motivación" proceso que se compone de tres aspectos:

Necesidad o Motivo: *Un estado de desequilibrio fisiológico o psicológico.*

Respuesta de conducta motivada: *Una acción dirigida hacia la satisfacción de ese desequilibrio.*

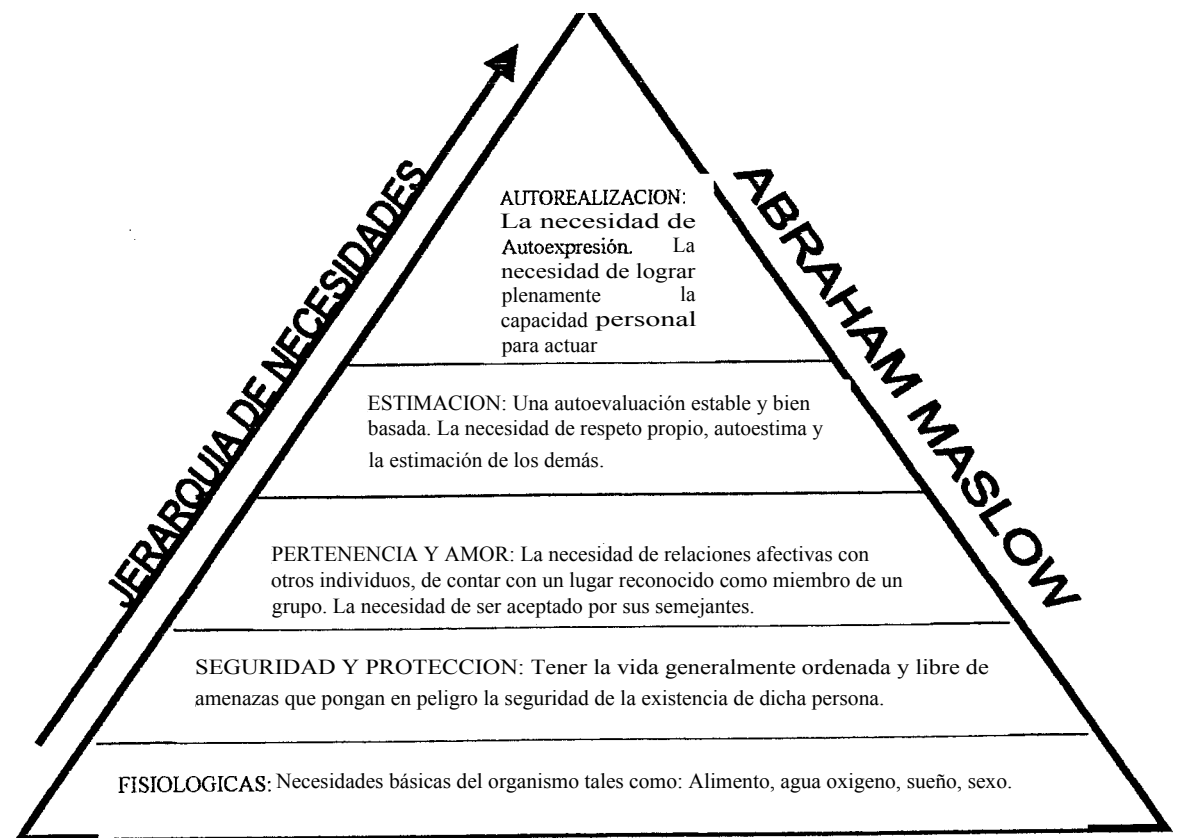
¹⁹ SCHEIN H. Edgar, Psicología de la Organización, 1975, pp.40.

Meta: Lo que se debe obtener para reducir el desequilibrio, el objeto de la conducta motivada.

Maslow presentó una fórmula sencilla de concebir las necesidades de una persona ²⁰, la Pirámide de las Jerarquías de Necesidades, las ordena jerárquicamente desde los niveles más bajos y más básicos, de supervivencia, hasta las de los niveles más altos de realización personal.

PIRAMIDE DE LAS JERARQUIAS DE NECESIDADES

Figura 4



²⁰ MASLOW , Abraham H. Una Teoría de la Motivación Humana, 1943 pp 370.

*Maslow indica que la necesidad inferior insatisfecha se volvía preponderante, primaria o central de la persona, un ejemplo es el de la madre jefe de hogar que se acaba de quedar sin trabajo, su necesidad preponderante es conseguir alimentos para ella y su familia, **las** necesidades fisiológicas insatisfechas se constituyen en la motivación principal de su conducta.*

2.4.3 TEORIA X, TEORIA Y

Douglas McGregor propuso dos concepciones diferentes para explicar la motivación humana: La Teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos, la Teoría Y que son las de orden superior. McGregor, creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los supuestos de la X, porque implicaban responsabilidades y desafíos, buenas relaciones de grupo que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

McGregor, tras observar como trataban los administradores a los empleados, llegó a la conclusión de que la opinión de aquellos, en cuanto al carácter del ser humano se basa en cierto grupo de supuestos y de que estos tienden a modelar la conducta que observan con los empleados de inferior jerarquía.

Según la Teoría X, los cuatro supuestos negativos de los administradores son:

- 1 *A los empleados no les gusta trabajar, siempre que puedan tratarán de no hacerlo.*

2. *Como a los empleados no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles o amenazas de castigo para alcanzar las metas.*
3. *Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.*
4. *La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tienen grandes ambiciones.*

En el otro extremo de la motivación está la Teoría Y, sustentada por cuatro supuestos positivos:

- 1 *Los empleados piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.*
2. *Las personas son capaces de autodirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.*
3. *La persona puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso buscarla.*
4. *La capacidad para tomar decisiones innovadoras está muy difundida en toda la población y no siempre es dominio exclusivo de quienes ocupan puestos administrativos²¹.*

²¹ ROBBINS, Stephen. op. cit.

2.4.4. TEORÍA DE LA MOTIVACION — HIGIENE

Frederick Herzberg (1959) propuso la teoría Motivación — Higiene ó de los dos factores, afirmaba que la relación entre la persona y su trabajo es básica, que su actitud hacia el determinaba el éxito o el fracaso de la persona.

En investigaciones realizadas, Hezberg concluyó que las respuestas que ofrecían las personas cuando se sentían bien en su trabajo eran significativamente diferentes de las respuestas que daban cuando se sentían mal. Ciertas características tienden a guardar una relación consistente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral, los factores que llevan a la satisfacción del puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción. Por tanto, eliminar los factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer paz; pero no necesariamente motivación²².

Los factores intrínsecos, como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo, al parecer, están relacionados con la satisfacción laboral. Cuando los sujetos se sienten bien por su trabajo tienden a atribuirse estas características. Por otra parte, cuando están insatisfechos, tienden a hablar de factores extrínsecos, como la política de la compañía, la administración, la supervisión las relaciones interpersonales y las condiciones laborales²³.

2.4.5 TEORÍAS CONTEMPORANEAS DE LA MOTIVACION

Se consideran teorías contemporáneas por que representan la realidad de la explicación de la motivación de los empleados, varias

²² GORDON, Judith R. Comportamiento Organizacional, 1997, pp 125.

²³ ROBBINS, Sthepen. op. cit.

teorías tienen un elemento en común: cada una tiene un grado razonable de documentación que apoya su validez.

2.4.6 TEORIA ERG

Clayton Alderfer (1972) desarrolló la teoría de la necesidades, llamada ERG (por sus siglas en inglés), se refiere a las necesidades existenciales, de relaciones y crecimiento.

El grupo de las necesidades existenciales satisface los requerimientos básicos, lo que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo el de las relaciones: la necesidad de mantener relaciones interpersonales importantes coincidiendo con las sociales de Maslow, las necesidades de crecimiento implican un deseo intrínseco de desarrollo personal, su equivalente en Maslow es el de la autorealización.

Las teorías de Aldefer como las de Maslow, afirman que las necesidades insatisfechas motivan a la persona, es decir, que estas impulsarán a la persona a encontrar mecanismos para poder satisfacerlas.

La Teoría ERG argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer las de orden superior; las necesidades múltiples pueden actuar al mismo tiempo como motivadoras, la frustración al intentar satisfacer un nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

La pirámide de necesidades de Maslow habla de una progresión rígida por pasos. La teoría ERG no supone la existencia de una jerarquía rígida que exija la gratificación de una necesidad inferior para seguir adelante. Por ejemplo, alguien puede estar trabajando en su crecimiento a pesar

de que las necesidades de existencia o relación estén insatisfechas, o bien las tres categorías de necesidades pueden estar funcionando al mismo tiempo.

La teoría ERG también contiene una dimensión de frustración - regresión. Maslow decía que la persona permanecía en el nivel de una determinada necesidad hasta que está quedara satisfecha. La teoría ERG señala lo contrario: cuando una necesidad de orden superior se ve frustrada, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

En resumen, la teoría ERG afirma, al igual que Maslow, que las necesidades de orden inferior, cuando están satisfechas, despiertan el afán por satisfacer necesidades de orden superior; pero que diversas necesidades pueden ser motivadoras al mismo tiempo y que la satisfacción frustrada de una necesidad de orden superior puede originar una regresión a una necesidad de orden inferior.

Algunos estudios confirman la teoría ERG; pero existen pruebas de que no se aplica a algunas organizaciones. Sin embargo, en términos generales, la teoría ERG es una versión más válida de la pirámide de necesidades .

2.4.7 LA TEORIA DE LA TRICOTOMIA DE NECESIDADES

La teoría de McClelland (1961) señala tres necesidades: la realización, el poder y la afiliación.:

Necesidad de realización: *El impulso por sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.*

Necesidad de poder: *La necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente de como hubieran actuado de manera natural.*

Necesidad de Afiliación: *El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.*

Esta teoría en lugar de organizar las necesidades por orden jerárquico, buscan la explicación del éxito que lo atribuyen al predominio de la necesidad de logro, que refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia o maestría y está relacionada con la necesidad de realización.

Las necesidades de afiliación son similares a las de pertenencia de Maslow y de relaciones de Alderfer. La necesidad de poder refleja la necesidad de ejercer control en el trabajo personal o en el de los otros. Esta teoría argumenta que es posible enseñar a las personas a aumentar su necesidad y en consecuencia mejorar su desarrollo²⁵.

2.4.8 TEORIA DEL CONDICIONAMIENTO OPERANTE

La teoría del condicionamiento operante, basada en la relación de la Triple Contingencia: “Estimulo-Respuesta-Reforzamiento” está en la misma línea de la teoría anterior. Concibe la motivación como variable dependiente, la teoría de Skinner, referente al condicionamiento operante, señala que el comportamiento humano está determinado y mantenido por el medio ambiente. Este puede ser inicialmente aleatorio a medida que el individuo lo explora su medio ambiente y reacciona a él, posibilitando que el comportamiento sea reforzado, lo que llevará a repetirlo

²⁴ *Ibid*

Según esta teoría el comportamiento y la motivación están en función de las consecuencias del mismo, si existe recompensa al emitir una conducta determinada se obtendrá una relación entre esta y la recompensa, lo cual ocasionará la permanencia del comportamiento.

MODELO CONDUCTISTA DE LA MOTIVACION

Figura 5



*Para obtener un comportamiento determinado es importante **que el refuerzo sea contingente (continuo e inmediato)** entonces, el comportamiento persistirá. Por otro lado, cuando el reforzamiento es parcial o dado con demora (a intervalos fijos o variables después de cierto periodo de tiempo entre comportamiento y reforzamiento) no tendrá efecto sobre la conducta. Por lo que las recompensas y el intervalo del tiempo entre estas y el comportamiento juegan un papel esencial, porque para ser efectiva tienen que ver con el impacto emocional que produce en el participante²⁶.*

El modelo conductista de la motivación señala que toda organización refuerza conductas, es decir, la organización incluye un sistema de estímulos que permiten reforzar sistemáticamente cierta serie de

²⁵ Ibid.

²⁶ INSTITUTO DE ESTUDIOS BOLIVIANOS. Cuaderno de Investigaciones Nro. 5, 2000 pp 40.

*conductas y debilitar las conductas opuestas; "por ejemplo, las ordenes religiosas tradicionalmente valorizaban las posturas de humildad y de sumisión, así como la sobriedad en el vestir; el ejercito refuerza las conductas de gallardía, exactitud, aplomo y dureza; etc."*²⁷

2.4.9 TEORIA DE LA COMPARACION SOCIAL

Esta teoría señala que el individuo precisa ser "motivado", es el proceso de comparación social, examina cómo las personas ven la realidad sobre la base de sus propias experiencias. Las personas desean sentir la coherencia de diversas situaciones o realidades, por esto son capaces de atribuir significado a las relaciones causa-efecto, de esas experiencias específicas. Estas a su vez, permiten que las personas interpreten, entiendan y eliminen ciertos aspectos de su trabajo organizando su medio ambiente. Sugiere que las actitudes con relación a un trabajo en particular son construidas en base a la situación actual como a los comportamientos ligados a la ocupación.

La teoría de la comparación social señala la tendencia a justificar o racionalizar ciertos comportamientos, para entender actitudes y conductas específicas. Se prefiere usar criterios objetivos para esto, sin embargo, cuando estos no existen, los sujetos realizarán esas comparaciones sobre la base de elementos subjetivos. De esta forma cuando no existan justificaciones objetivas suficientes para explicar cierto comportamiento, los individuos son capaces de crear los significados subjetivos.

*Un modelo de motivación basado en la comparación social, es la teoría de la equidad*²⁸.

²⁷ RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. op. cit.



2.4.10 TEORIA DE LA EQUIDAD

J. Stacy Adams afirma que los individuos comparan sus esfuerzos (inputs) y el producto de su trabajo o recompensa con los de otros e intentara restaurar la desigualdad, ya sea disminuyendo su desempeño o intentando obtener recompensas mayor a través de otros medios.

La teoría de la equidad supone que las personas están conscientes una de otras y que tienen condiciones de hacer comparaciones dentro de las organizaciones, esta teoría se preocupa de las discrepancias en las remuneraciones, también explica la forma como se percibe la justicia y equidad en las organizaciones y predecir el desempeño laboral como resultado de esas percepciones²⁹.

La teoría de la equidad se ocupa de cuatro variables:

Auto Interno: *Las experiencias de un empleado en puestos diferentes dentro de la organización en la que trabaja.*

Auto Externo: *Las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja*

Otro Interno: *Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.*

Otro Externo: *Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.*

De esta forma, los empleados pueden compararse a sí mismos con amigos vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras

²⁸ INSTITUTO DE ESTUDIOS BOLIVIANOS. op. cit.

organizaciones, o con puestos anteriores que hayan tenido ellos mismos. El punto de referencia que elija el empleado se verá influenciado por la información que tenga acerca de ellos y por el atractivo de los mismos.

La teoría de la equidad, ayuda a predecir: cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a tomar una de seis alternativas:

1. *Cambiar sus insumos, (ejemplo: no invertir tanto esfuerzo).*
2. *Cambiar sus resultados (ejemplo: los individuos a los que se les paga a destajo pueden incrementar sus ingresos produciendo una mayor cantidad de unidades de menor calidad)*
3. *Distorsionar las percepciones de ellos mismos (ejemplo: solía pensar que trabajaba a un paso moderado, pero ahora me doy cuenta de trabajo más arduamente que los demás)*
4. *Distorsionar las percepciones de otras personas (ejemplo: el puesto de Miguel no es tan deseable como yo creía).*
5. *Escoger un punto diferente de referencia (ejemplo: puede ser que no gane tanto como mi cuñado, pero estoy ganando muchas más que mi padre cuando él tenía mi edad).*
6. *Salirse del campo (ejemplo: renunciar al puesto.)^{3°}*

La teoría de la equidad reconoce que los individuos no solo se preocupan por la cantidad total de recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también por la relación que guarda esta cantidad con la que otros reciben. Formular juicios acerca de la relación entre sus insumos y los resultados de otras personas. Con base en los insumos propios, como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la capacidad, compara los resultados, como el nivel de sueldo, los aumentos, el reconocimiento y otros factores. Cuando la gente percibe un desequilibrio en su relación resultados - insumos con respecto a otros, se da lugar a la tensión. Esta tensión

²⁹ *Ibíd*

proporciona la base para la motivación, puesto que la gente se afana en lo que concibe como equidad y justicia.

La teoría de la equidad afirma que la percepción de justicia con que se trata al individuo influye en la motivación, si recibe lo mismo que los demás existe satisfacción y motivo para seguir adelante, de lo contrario, aparece la desmotivación o en algunos casos se incrementará el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los demás.

24.11 TEORÍA DE LA APRENDIZAJE SOCIAL

Situada dentro de la teoría de la comparación está la del aprendizaje social, consiste en la integración del determinismo ambiental del condicionamiento de operadores y la modificación del comportamiento organizacional, es una visión autodeterminista de la teoría tradicional de la motivación . El comportamiento es visto como una función de consecuencias internas, externas y ordenamiento cognitivo.

Su premisa es de que el comportamiento se adquiere por observación e imitación a otros en un contexto social mayor, es un proceso de doble sentido, comportamiento y ambiente se influyen mutuamente. Explica tres procesos: El aprendizaje vicario, el uso del simbolismo y el papel del autocontrol.

El aprendizaje vicario se refiere a que el aprendizaje es posible por observación e imitación de otros, con quienes hay identificación.

El uso del simbolismo sirve para prevenir las consecuencias de diversos actos o imaginar soluciones para problemas antes de que ocurran.

^{3º} ROBBINS. Sthepen. op cit.

El autocontrol juega un papel importante en el aprendizaje social, se ha demostrado que las personas pueden controlar mejor su comportamiento y sus actos, administrando su ambiente y sus procesos cognitivos³¹.

2.4.12 TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA

Esta teoría se centra en los procesos mentales o «pensamientos» como determinantes causales que llevan a la acción. Entre los constructores cognitivos implicados en la motivación están los planes, las metas, la consistencia, la disonancia, los esquemas, las evaluaciones, las atribuciones y el autoconcepto.

La teoría cognitiva estudia la secuencia Cognición→Acción, como el sujeto entiende el mundo, este proceso comienza por la experiencia sensorial de él, posteriormente transforma, sintetiza, elabora y almacena esta información para posteriormente hacer uso de ella. En el proceso de la transformación y organización de la información es cuando se adquiere el conocimiento que se emplea para construir las consecuencias cognitivas.

Los planes es un ejemplo de los modelos cognitivos de la motivación: las personas tienen una representación cognitiva de los estados ideales de su conducta, su entorno y de los acontecimientos. Cuando se cree que existe un desajuste entre el estado ideal y el actual, el sujeto se ve motivado a generar un plan para volver a ajustarlos, esto se denomina motivación correctiva, como una evidencia por conseguir la consistencia entre sus pensamientos y acciones, por lo que dentro del marco conceptual de esta teoría se habla de dos áreas: la disonancia cognitiva y el autoconcepto.

³¹ INSTITUTO DE ESTUDIOS BOLIVIANOS. op. cit.

La disonancia cognitiva es provocada por cuatro tipos de situaciones: el tener que hacer una elección, la justificación insuficiente, la justificación del esfuerzo y la información nueva.

El autoconcepto propone que los individuos busquen la consistencia en si mismos para garantizarla. Las personas exhiben señas y símbolos de identidad a fin de asegurarse de que las vean como se ven a si mismas, o manipulan su entorno físico y social para una máxima confirmación y un mínimo de inconsistencia a su autoconcepto.

La cognición lleva a la conducta, la cual ocasiona las respuestas conductuales, el enfoque motivacional de la cognición es para la acción, para la conducta, pues ellas están en función de los pensamientos y no de las necesidades y pulsiones como los señalan otras teorías. La acción es el resultado de la actividad cerebral, de las imágenes que se forman, las expectativas que se cumplen. Esta teoría pone énfasis en la comunicación como un forma importante de motivación³².

2.4.13 TEORIA DE FIJACION DE METAS

Edwin Locke(1968) propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir, las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuanto esfuerzo será preciso desarrollar. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas: las específicas mejoran el desempeño, las difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

³² Ibid

Las metas difíciles específicas permiten alcanzar un mayor nivel de producción que la meta general de "hágalo lo mejor posible". Lo específico de la misma meta actúa como estímulo interno ³³.

Si se mantienen constantes factores como la habilidad y la aceptación de los objetivos, mientras más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico suponer que los objetivos más fáciles tienen más probabilidades de ser aceptados. Una vez que el empleado acepta una tarea ardua, pondrá un alto nivel de esfuerzo hasta que la logre, la disminuya o la abandone.

La gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, porque le ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que se desea hacer; es decir, la retroalimentación actúa como guía del comportamiento. Pero no toda la retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha demostrado que la autogenerada - cuando el empleado es capaz de controlar su propio progreso - es un motivador más poderoso que la generada externamente.

Cuando los empleados tienen oportunidad de participar en la fijación de sus propias metas no siempre trabajarán más arduamente. La evidencia es mixta respecto de la superioridad de los objetivos participativos sobre los asignados. En algunos casos, las metas fijadas de manera participativa producen un desempeño superior; en otros casos, los individuos se motivan mejor cuando su jefe les asigna la meta. Una ventaja básica de la participación puede residir en una mayor aceptación del objetivo, como logro deseable para cuyo cumplimiento se debe trabajar.

³³ ROBBINS, Stephen. op. cit.

La resistencia es mayor cuando las metas son difíciles. Si la gente participa en la fijación de las metas, hay probabilidades de que acepte una meta difícil, que si -su jefe la asigna en forma arbitraria, la razón es que los individuos están más comprometidos con las opciones en que toman parte. De esta manera, aunque las metas participativas puedan no ser superiores a las metas asignadas cuando se toma la aceptación como una cosa dada, la participación sí incrementa la probabilidad de que haya acuerdo y se actúe sobre las metas más difíciles.

Además de la retroalimentación, se ha encontrado que existen otros tres factores que tienen influencia sobre la relación metas-desempeño: el compromiso con la meta, la autoeficacia adecuada y la cultura nacional. La teoría de la fijación de metas supone que un individuo está comprometido con la meta, que se ha propuesto no disminuirla ni abandonarla. Es más factible que ocurra esto cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un sitio interno de control y cuando las metas han sido fijadas por la misma persona en vez de ser asignadas por otra .

Resumiendo, la Teoría de Fijación de Metas afirma que las intenciones -según se expresen en términos de metas difíciles y específicas- son una poderosa fuente de motivación. En las condiciones correctas, pueden llevar a un mejor desempeño.

24.14 TEORIA DEL REFORZAMIENTO

En contraposición a la teoría de la fijación de metas está la del reforzamiento. La primera es un enfoque cognitivo, afirma que los propósitos dirigen las acciones. La del reforzamiento posee un enfoque conductista, que aduce, que el refuerzo condiciona el comportamiento. Las dos se contradicen desde un punto de vista filosófico. Los teóricos

del reforzamiento conciben el comportamiento como algo ocasionado por el ambiente, no es importante el proceso interno de cognición; lo que controla el comportamiento son los reforzamientos, es decir, cualquier consecuencia que siga inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que ésta se repita.

La teoría del reforzamiento se centra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción, se ocupa de aquello que inicia el comportamiento, en un sentido estricto no es una teoría de la motivación. Pero sí proporciona un medio poderoso de análisis de aquello que controla el comportamiento, y es por esto que se la toma en cuenta, sobre el tema de la motivación.

Según esta teoría, el reforzamiento es una influencia importante sobre el comportamiento, porque se pueden predecir factores laborales como: el trabajo, la cantidad de esfuerzo, el ausentismo, los retrasos y riesgos profesionales .

2.4.15 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Victor Vromm (1960) La teoría de las expectativas integra todas las anteriores, es por ese motivo que ha dominado las investigaciones respecto a la motivación desde principios de los años 70, porque cuenta con un sólido sustento empírico, integra diversas perspectivas sobre la motivación y presenta medios explícitos para mejorar la motivación de los empleados, afirma que la motivación esta en función de las expectativas, la valencia y el conducto.³⁶

Motivación = E x V x I (Expectativa x Valencia x Instrumento)

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*

³⁶ GORDON, Judith. R. op.cit.

Expectativa: Se refiere a la percepción que el individuo tenga de su esfuerzo y que dará por resultado un desempeño. por ejemplo: gran productividad, mayor cantidad de ventas. Otro ejemplo es: trabajar muchas horas - produce niveles más altos de desempeño.

Valencia: describe el valor que la persona adjudica a diversos resultados que se derivan del desempeño. Por ejemplo, el cobrador del tren puede valorar un incremento de sueldo y una promoción.

Instrumento: se refiere a la percepción del individuo de que el desempeño producirá ciertos resultados positivos o negativos, como una promoción, un aumento salarial, un mayor cansancio o un aislamiento interpersonal. Por ejemplo, el cobrador de tren tendría un instrumento elevado si el hecho de reducir el tiempo de trabajo en la estación deriva en un aumento de sueldo o en una promoción.

La teoría de las expectativas afirma que la motivación está en función de la interacción (interacción o multiplicación de las expectativas) el instrumento o la valencia. Conforme aumenta cada uno de los componentes, la motivación también aumenta, conforme cada elemento disminuye, la motivación también disminuye. Dado el efecto multiplicador, si alguno de los tres elementos disminuye, la motivación disminuye.

En términos prácticos, la teoría de las expectativas dice que: un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas

satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría considera tres relaciones:

Relación esfuerzo-desempeño: *el individuo percibe la probabilidad que el ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño deseado.*

Relación desempeño-recompensa: *el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado esperado.*

Relación recompensas-metas personales: *el grado hasta el cual las recompensas satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para las personas.*³⁷

2.4.16 TEORIA DE LA EXPECTATIVA DE RESULTADO

Ligada a la teoría cognitiva, afirma que la expectativas de resultado y de eficacia producen motivación, que la seguridad de obtener un alto logro por una determinada conducta dará como consecuencia una alta expectativa de resultado. Si se cree que no se obtendrá un resultado deseable al realizar una determinada conducta, la expectativa de logro será baja.

Existen tres factores que determinan las expectativas de resultado:

La retroalimentación, la dificultad de la tarea y las diferencias de personalidad.

³⁷) *Ibíd.*

La retroalimentación del resultado : cualquier experiencia de fracaso o éxito es de suma importancia a la hora de adquirir y cambiar una expectativa de resultado, la evaluación de éxito o fracaso puede ser subjetiva u objetiva. La retroalimentación tiene importancia sobre la expectativa de resultado, el éxito inicial produce un sesgo hacia una mayor probabilidad de éxito en el futuro, mientras que el fracaso inicial produce un sesgo hacia una menor probabilidad de éxito.

Dificultad de la tarea, las expectativas de resultado también están determinadas por la percepción de la dificultad de la tarea. La evaluación sobre ella depende de las características específicas y destacadas de la labor.

Factores de personalidad , una variable que predispone a sobreestimar posibilidades de éxito antes de realizar una tarea es la necesidad de logro, una alta necesidad de logro produce expectativas de resultado optimista, lo que motiva a poner esfuerzo.

Las expectativas de resultado con baja necesidad de logro produce la subestima de posibilidades de éxito. Estos aspectos parecen estar relacionados con el nivel de autoestima³⁸.

2.4.17 TEORIA DE LA DISONANCIA APRENDIDA

En la línea cognitiva está la teoría de la disonancia aprendida, hace énfasis en el conocimiento de lo que es preciso hacer para llegar a un objetivo y tener energías para dar esos pasos. La esperanza es una fuerza motivadora primordial y su ausencia resulta paralizante. **LOS** estudios de aptitud demuestran que los mejores trabajadores expresan esperanza con respecto a los resultados que van a obtener.

³⁸ INSTITUTO DE ESTUDIOS BOLIVIANOS. op.cit.

Seligman (1994), descubrió que ante exposiciones repetidas a un acontecimiento, las personas aprenden hasta que punto sus conductas influyen o no en el resultado de esos acontecimientos. Cuando las personas aprenden que los resultados deseados no dependen de su conducta desarrollan lo que la psicología denomina desesperanza aprendida, es el estado que resulta cuando se percibe que los acontecimientos son incontrolables.

Esta indefensión aprendida ocasiona síntomas similares a la depresión, dado que ambas tienen como causa expectativas similares, la persona que espera que ocurran cosas malas y está segura que no hay nada que pueda hacer para evitarlo. Por otra parte, ambas generan síntomas similares: pasividad, baja autoestima, falta de apetito, y utiliza las mismas estrategias terapéuticas: dejar pasar el tiempo y generar estrategias cognitivas de justificación.

Los déficit motivacionales se manifiestan mediante la disminución de la voluntad de iniciar cualquier conducta de evitación, es aprendida porque implica la capacidad del individuo de adquirir respuestas. Los déficit afectivos consisten en alteraciones emocionales como la depresión, apatía y ansiedad, frente a situaciones traumáticas se reacciona con miedo y se intenta escapar del trauma, cuando se aprende que tener miedo no sirve de nada, surgen situaciones depresivas, provocando la incapacidad de respuesta para escapar, produciéndose un proceso de apatía y depresión.

La indefensión puede producirse no solo por la exposición a situaciones negativas, sino también por acontecimientos incontrolables de características positivas³⁹.

³⁹ *Ibíd.*

La teoría de la disonancia aprendida afirma que los móviles de la emoción son aprendidos, la esperanza es una fuerza motivadora primordial, y su ausencia resulta paralizante.

2.4.18 MODELOS DE MOTIVACION

Algunos enunciados teóricos de la Motivación, han sido presentados como Modelos , entre los cuales se puede mencionar

El Modelo de las Expectativas (teoría de las expectativas)

El Modelo de Porter y Lawler (Desempeño - Satisfacción)

Modelo Integrador (Motivación — Desempeño — Satisfacción)

2.4.18.1 El modelo de las Expectativas.

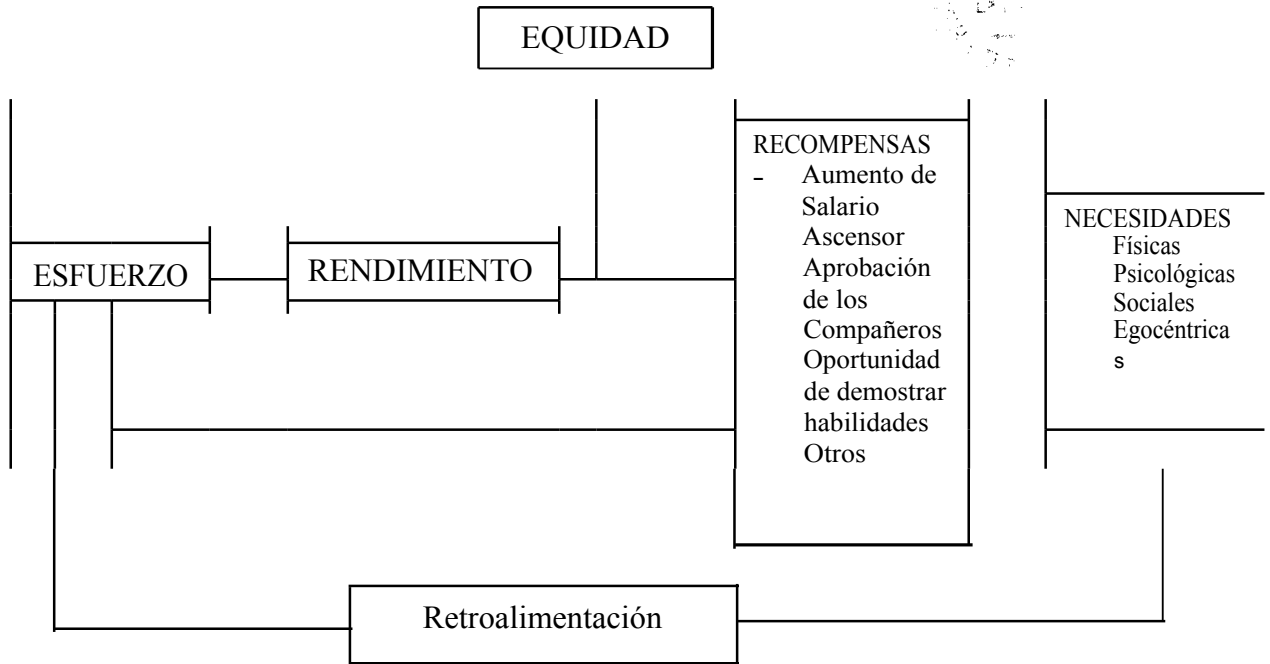
Investigaciones recientes enfocan su atención a los Modelos de Procesos, por que se interesan en explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene.

Este modelo sienta sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman y Lewin; pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawer, Hackman y Porter.

La teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias, y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y como creen poder obtenerlo.

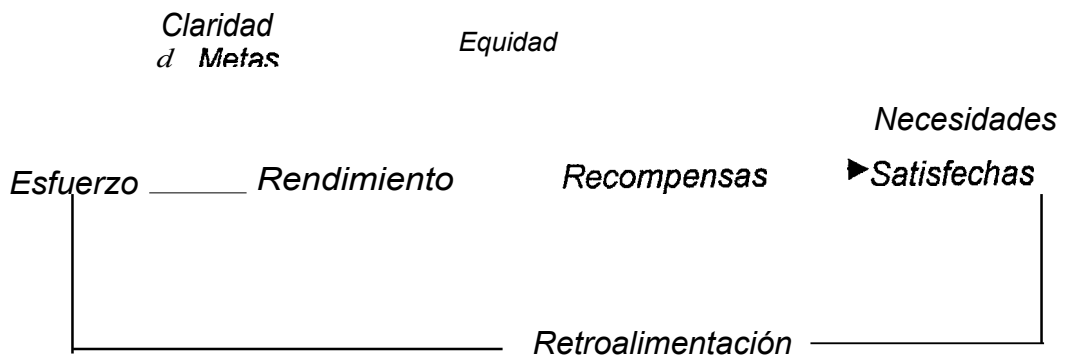
MODELO DE EXPECTATIVAS SIMPLIFICADO

Figura 6.



APLICACIÓN DE LA TEORIA DE EXPECTATIVAS AL COMPORTAMIENTO DE SUPERVISIÓN

Figura 7



El gráfico anterior explica como los subalternos deben esperar que un mayor esfuerzo les posibilite alcanzar las recompensas que ellos

esperan. Se supone que en conjunto estas actividades aumentarán la eficiencia de los empleados, la recompensa que reciben por su esfuerzo y su satisfacción general por el empleo. Este modelo ha sido probado y aceptado, porque coincidiría con las experiencias personales y el sentido común: cuanto más se confía recibir determinada recompensa o satisfacción mas esfuerzo se desarrolla. Siguiendo este criterio, el primer deber de los superiores debería ser el fortalecer las flechas del diagrama.

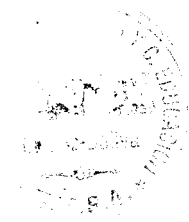
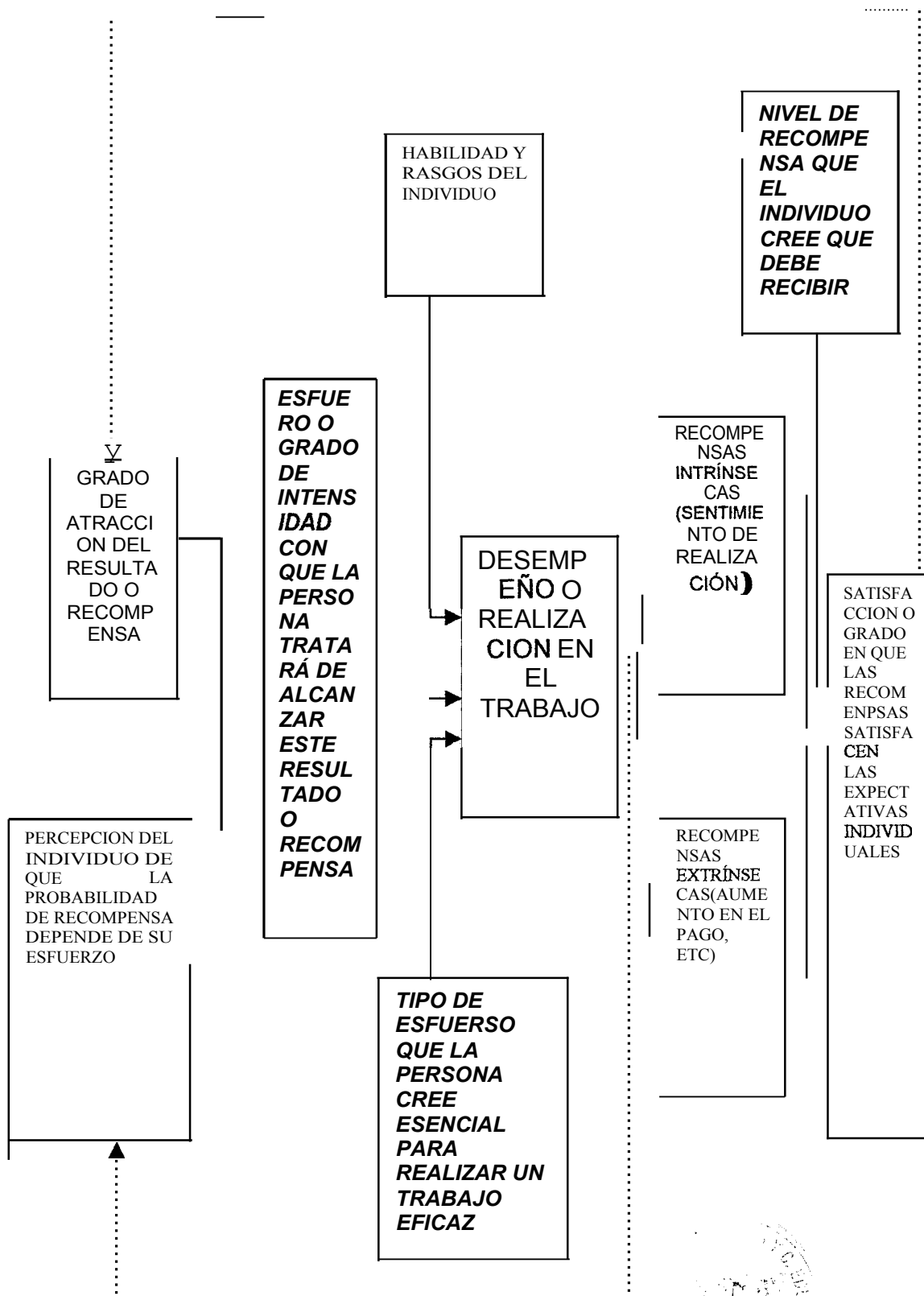
2.4.18.2 MODELO DE PORTER — LAWLER

El enunciado teórico de Porter y Lawler se presenta en forma de modelo, donde el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como el personal percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa, es un modelo integrador que tiene su fuente primaria en el Modelo de Expectativas.

Otro enunciado es la relación entre el desempeño y las recompensas. Se espera que quienes realizan los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios, obtengan mayores y más rápidas promociones. Este modelo toma en cuenta lo que el individuo espera y su percepción de lo que es justo, para que quienes toman decisiones en las organizaciones, no cometan errores que lleven a una insatisfacción y que esta se refleje en la motivación para trabajar y ser productivos.

MODELO DE PORTER Y LAWLER

Figura 8



El modelo de Porter y Lawler presenta dos alternativas de recompensa: cuando la organización llega al límite para responder con recompensas extrínsecas, el individuo deberá encontrar fuentes internas de satisfacción en el trabajo, las intrínsecas que dependen de él, no de la empresa. Como son las recompensas psicológicas que sólo son reales cuando la persona las acepta.

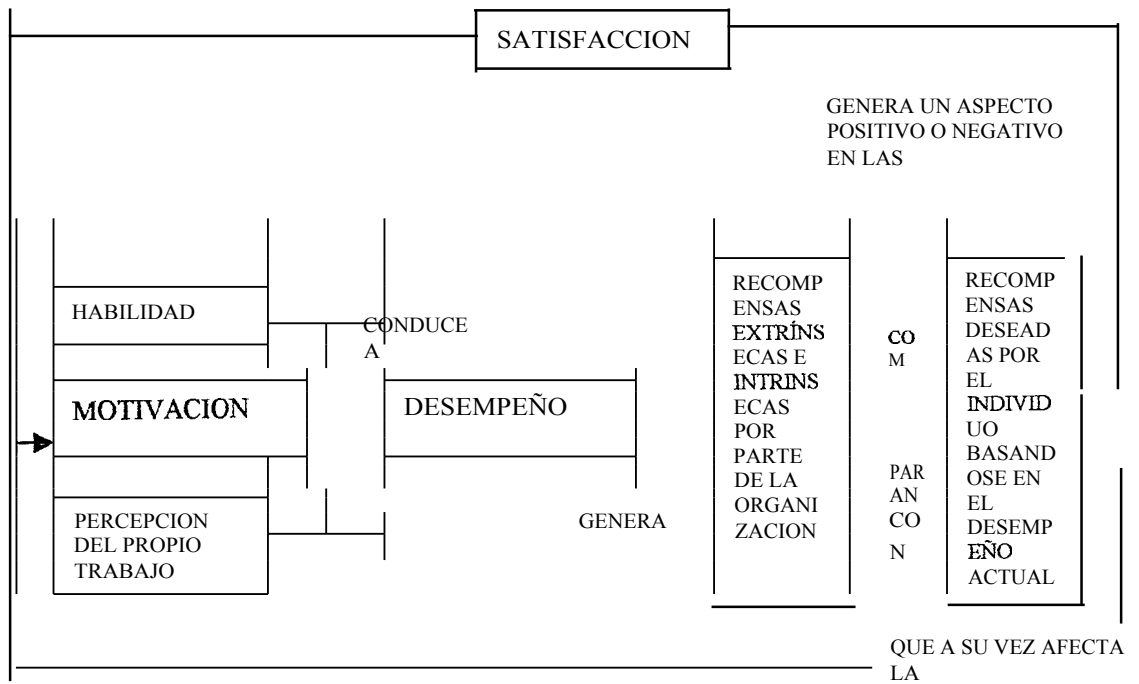
Otro aspecto del modelo, es la que se refiere a la equidad, es decir el sentimiento de justicia. Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, esta tendencia a compararse con los demás es parte de la naturaleza humana. La equidad tiene dos dimensiones: en primer lugar se espera ganar recompensas de acuerdo a la habilidad y el esfuerzo desplegado, en segundo lugar se desea que el pago tenga relación a otros que desempeñan las mismas funciones con igual eficiencia.

2.4.18.3 MODELO INTEGRATIVO.

Hodgetts y Altman, presentan un modelo integrador de motivación, donde la relación entre motivación-desempeño—satisfacción sigue siendo el punto focal. Este es un modelo integrador, combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: Necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

MODELO INTEGRATIVO

Figura 9



Las recompensas son la base misma de este proceso, la conducta es una función de sus consecuencias. Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de la recompensa que recibe por lo que hace, ellas pueden ser extrínsecas como intrínsecas.

El desafío del superior consiste en saber que tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño. Si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cuestión que se complica en aquellas no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas restricciones internas; en estos casos se requerirán de buenos administradores capaces de negociar y convencer o bien aceptar algo menos que el rendimiento posible .

⁴⁰ <http://Teclaredo.edu.emx./unidad2/concepto>. Him. 1999, pp 1-10.

2.5 LA MOTIVACION DEL PERSONAL COMO INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD

La productividad del personal es esencial para la eficiencia y eficacia a largo plazo de la organizaciones. Para mantener una alta expectativa del personal y por ende de la entidad, la productividad está asociada al tipo de satisfacción y recompensa que puedan motivar a desempeñar una labor gratificante. Las organizaciones deben mantener sus valores corporativos y operativos con criterio de motivación, dirigidos a un equilibrio entre sus expectativas y a la calidad de vida que su personal desea tener. Para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y como creen obtenerlo

Se pueden hacer algunas generalizaciones acerca de la forma como las organizaciones sólidas han manejado el desarrollo de recursos humanos.

Todas las organizaciones muestran preferencia por contratar personal joven con buenos logros educativos aunque no sobresalientes, receptividad a la misión y visión de la organización. Es evidente, las ventajas en los países con abundante oferta de trabajadores bien educados y un mercado laboral acorde a esa oferta. Las organizaciones capacitan a sus empleados con programas de capacitación similares diseñados para movilizar al personal existente a transmitir conocimientos mediante la tradición oral, con énfasis en los valores corporativos y los procedimientos específicos del cargo. Cada organización tiene una cultura corporativa bien definida, que se recalca a todo el personal, particularmente, durante las actividades de capacitación que incluyen entre otros el entrenamiento en el servicio. En casos en que esa cultura implique objetivos sociales, existe un factor motivante extra.

*Las organizaciones suministran satisfacción permanente al personal dándole responsabilidad por los resultados, pagando buenos sueldos y prestaciones (desde una perspectiva local), ofreciendo buenas perspectivas de carrera, tratando abiertamente las necesidades del personal, y en general, inculcando un sentimiento corporativo entre el personal.*⁴¹

Cuando algo impide - a pesar del esfuerzo realizado en el comportamiento de un individuo motivado - no la lograr la satisfacción deseada se presenta ese conjunto de sentimientos y síntomas que se denomina Frustración.

2.6 FRUSTRACION

*La frustración es la consecuencia de la imposibilidad de satisfacer expectativas y necesidades, es cuando algo impide a pesar del esfuerzo realizado en el comportamiento de un individuo motivado llegar a lograr la satisfacción deseada.*⁴²

Cuando se bloquea una meta deseada surge la frustración, la intensidad de esta, está relacionada con la magnitud de la necesidad que ha quedado truncada

Existen dos formas de respuestas cuando aparece la frustración:

Respuestas de ajuste: *se refiere a encontrar una forma nueva y aceptable de reducir la necesidad, una meta sustituta que se pueda obtener.*

⁴¹ Instituto Boliviano de Estudios Empresariales. Diplomado de Entidades de Microfinanciamiento, 1998, pp 92.

⁴² <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/modelos.htm>. 1999, pp 1-5.

⁴³ NUTTIN. J. , PIERRON H. y BUYTENDUK, F.J.J. La Motivación, 1987, pp 485.

Respuestas de desajuste: *la persona puede seguir intentando alcanzar la meta imposible o darse por vencida en el afán de obtener otra, una respuesta común del desajuste a la frustración es la agresión.*

2.7 TEORÍA DE LA FRUSTRACIÓN — AGRESIÓN

Dollard (1939), dice: "La agresión es siempre una consecuencia de la frustración". Se acepta que la agresión está producida por la agresión; pero que el estado de frustración no produce necesariamente una respuesta agresiva.

La respuesta a la frustración es de cuatro tipos básicos:

Respuestas de evitación: *existen mecanismos psicológicos que rechazan los estímulos frustración — agresión, como la racionalización.*

Respuestas de limitación: *existe una conducta agresiva; pero limitada.*

Respuestas de ataque: *patentizada en conductas agresivas.*

Respuestas de sustitución: *Sublimación de la agresión, sustitución de ella por conductas favorables.*

2.8 MOTIVACION Y CULTURA

La mayor parte de las teorías contemporáneas de la motivación han sido creadas en Estados Unidos, por estadounidenses y se refieren a ellos. Por ejemplo la teoría de las metas como la de las expectativas refuerzan el logro y el pensamiento racional e individual. Maslow afirma que las personas parten del nivel fisiológico y van ascendiendo en la jerarquía cuya cúspide es la realización, sin embargo, esto no es aplicable a todas las culturas, En países como México y Bolivia evitar

incertidumbre tiene gran peso, por tanto las necesidades de seguridad estarían en la punta de la pirámide, por otro lado, los países que tienen gran calidad de vida como Dinamarca Suecia, Estados Unidos, colocarían la necesidad de autoestima y realización en el vértice. Este sesgo es claramente estadounidense, presume dos características culturales: la disposición a aceptar un grado moderado de riesgos y una preocupación por el rendimiento, que excluiría a los países con claras características para evitar el riesgo como Bolivia.

La combinación de autorealización por el rendimiento es una característica cultural de países como Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña, países como Chile, Portugal, Bolivia, casi no cuentan con estas características.

El establecimiento de metas está relacionado con la cultura, la estadounidense da mucha importancia a que los empleados sean razonablemente independientes, que los administradores y subordinados busquen metas desafiantes y consideran el rendimiento básicamente importante. Es poco probable que la recomendación de establecer metas aumente la motivación en países como Portugal, Chile y Bolivia, donde existen otras condiciones, en estas culturas la meta está relacionada básicamente a una remuneración que les garantice una existencia más o menos digna, está parecería ser la necesidad más importante a ser satisfecha.

Por tanto, en las culturas latinoamericanas parecería que la motivación más importante está relacionada con lo salarial y que la imposibilidad de una seguridad económica sería el punto medular entre motivación y frustración y que las recompensas estarían derivadas del entorno que rodea el contexto laboral, es decir recompensas extrínsecas⁴⁴.

⁴⁴ ROBBINS, Stephen. op.cit.

2.9 CAPACITACION

2.9.1 MARCO CONCEPTUAL

Chiavento (1993), Capacitación es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada , a través del cual las personas aprenden conocimientos, cambio de actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Levinson (1994) La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo .

La capacitación es un recurso de cambio, de transformación, y de mejoramiento, causa un impacto en todos los ámbitos de la organización, mejorando la cultura de la misma⁴⁷.

La capacitación es un acto de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje, es el proceso que surge dentro del individuo como resultado de los esfuerzos de él mismo.

El aprendizaje ocurre día tras día , en todas las circunstancias y en todos los individuos

La Resolución Suprema Nro. 217064 del 23 de mayo de 1997 en su Artículo 56 indica: “La capacitación del personal, consiste en propiciar la adquisición de conocimientos, destrezas y actitudes; satisfacer las necesidades de perfeccionamiento y especialización de los servidores públicos en el desempeño de su cargo; prepararlos para necesidades

⁴⁵ CHIAVENATO, Idalberto. op. cit.

⁴⁶ LEVINSON, J. La Psicología de la Organización, 1994 pp.

⁴⁷ EL SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTO INTERNOS (SNI). Administración de la Capacitación, 1992, pp 11

ocupacionales de mayor jerarquía y; fomentar el desarrollo de valores éticos compatibles con la filosofía de la entidad"

29.2 CORRIENTES ADMINISTRATIVAS EN LA CAPACITACION

TEORÍA ADMINISTRATIVA	ESCUELAS QUE COMPRENDE	REPRESENTANTE	INFLUENCIA EN LA ORGANIZACIÓN	PROPOSITOS DEL ENTRENAMIENTO
TEORÍA CLASICA	Escuelas de la Administración científica Escuela Anatomista y Fisiologista	TAYLOR	Estructura rígida y lineal	Lograr la eficiencia de la mecanización de las funciones
TEORÍA HUMANISTA	Escuelas de transición <ul style="list-style-type: none"> • Administración y Liderazgo • Psicología de las organizaciones • La organización con sistemas social • Escuelas de las relaciones humanas 	Mary Parker Follet Chester Barnard Elton Mayo	Es una estructura técnica y humana, que además de producir bienes y servicios debe distribuir satisfacción entre sus participantes	Proporciona a los directivos gerentes y subgerentes las técnicas para dirigir y motivar a sus subordinados, para que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas.
TEORÍA ESTRUCTURALISTA	Escuela burocrática de la administración. Escuela estructuralista de la administración	Levy Straus Max Weber Radcliffe Brown	Es una unidad social completa regida por normas y reglamentos que delimitan las funciones y responsabilidades de los grupos que conforman	Hacer que los miembros de la organización se interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos

TEORIA ADMINISTRATIVA	ESCUELAS QUE COMPRENDE	REPRESENTANTE	INFLUENCIA EN LA ORGANIZACION	PROPOSITOS DEL ENTRENAMIENTO
TEORÍA NEOCLASICA	Administración por objetivos	Druker	Es una estructura que surge en función de sus objetivos y resultados	Incrementar los resultados de la organización a través de la planeación
TEORÍA BEHAVIORISTA	Escuela Behaviorista de Administración. Desarrollo Organizacional	Este movimiento integra aportaciones de distintas disciplinas y diferentes teorías.	Sistema socio-técnico con una cultura propia y un sistema de valores que determinan el comportamiento de la organización	Generar aprendizajes y formas de comportamientos en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo.
TEORIA SISTEMICA		Este movimiento integra las aportaciones de la matemática, la cibernética y la teoría de sistemas	Es una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interrelaciones y tomar decisiones	Seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización y que impiden lograr los objetivos propuestos.

En la Administración, la palabra **capacitación** se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y **desarrollo de habilidades**, persiguiendo cuatro tipos de cambio, a saber⁴⁸:

⁴⁸ Ibíd

Transmisión de informaciones: *el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: repartir información entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. Normalmente, las informaciones son genéricas de preferencia acerca del trabajo, tales como informaciones sobre la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, etc.*

Desarrollo de habilidades: *principalmente aquellas relacionadas con el desempeño del cargo actual, o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente a la ejecución de la tarea asignada.*

Desarrollo o modificación de actitudes: *cambio de actitudes negativas por otras más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las otras personas. La mayoría de las organizaciones se enfrentan con la necesidad de renovación constante en una época de intenso cambio, innovación reformulación de lo planificado. En este sentido, la capacitación es considerada uno de los factores capaces de cambiar la naturaleza de la sociedad*

Desarrollo del nivel conceptual: *la capacitación puede ser ejecutada para desarrollar un alto nivel de abstracción, y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización que forme gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.*

La Capacitación en términos generales se orienta hacia dos objetivos definidos, los cuales son altamente específicos de la organización:

- **Cultura Corporativa** — Asegura que el personal comprenda y haga propias la misión, la visión y los valores corporativos de la Institución.

Procedimientos Operativos — Enseña e informa al personal los procedimientos operativos corrientes que necesitan seguir en el desempeño de sus puestos y qué realizan otras áreas de la organización.

Los Autores Hermanus (1981), Woolfolk (1990) y Pinto (1992) proponen considerar ciertos principios que deben ser respetados siempre que se desee enseñar con éxito a grupos de adultos. Los principios son:

- *Crear climas favorables tanto físicos como psicológicos que propicien el aprendizaje.*
Involucrar a los participantes en el Sistema de planificación y diseño de la enseñanza.
- *Involucrar a los participantes en el diagnóstico de sus necesidades de aprendizaje.*
Involucrar a los participantes en la fijación de los objetivos del aprendizaje.
Involucrar a los participantes en el sistema de evaluación o su aprendizaje⁴⁹.

2.9.3 SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación como todo sistema, tiene insumos que lo alimentan y salidas o productos que lo operativizan y retroalimentan.

Las entradas o insumos del sistema de capacitación, son los elementos que integran el Marco Conceptual de la Capacitación, estos elementos

son: el Marco de Referencia, los Objetivos, las Estrategias, los Sujetos y las Líneas de Capacitación.

Las salidas o productos del sistema son los Métodos, Técnicas e instrumentos.

El Marco Conceptual constituye la plataforma teórica y política en la que se fundamenta la práctica de la capacitación.

Los elementos del Marco Conceptual contienen:

Marco de Referencia: Incluye el diagnóstico de la realidad que se pretende transformar, los objetivos y estrategias del PROGRAMA para incidir en la transformación de dicha realidad y la concepción y los principios de la capacitación.

Objetivos de la Capacitación. Definen las formas de participación de los grupos para realizar con éxito sus proyectos productivos, sociales y empresariales.

Estrategias de la capacitación: Determinan las condiciones que es preciso generar para encaminarse con certeza al logro de los objetivos de la capacitación.

Los sujetos de la capacitación: Ubica y caracteriza a los diferentes tipos de grupo y organizaciones que participan y se benefician con el PROGRAMA.

Las líneas de Capacitación.: Plantea los conceptos fundamentales que permitirán identificar y definir los contenidos específicos de la capacitación.

⁴⁹ ROBBINS, Stephen.. op. cit.

Metodología Para La Capacitacion: *Se refiere a los métodos y pretende que la capacitación sea eficaz y consecuente con la concepción planteada .*

Teniendo como plataforma de ubicación la concepción de la capacitación, la Metodología para ella propone los métodos, técnicas e instrumentos para:

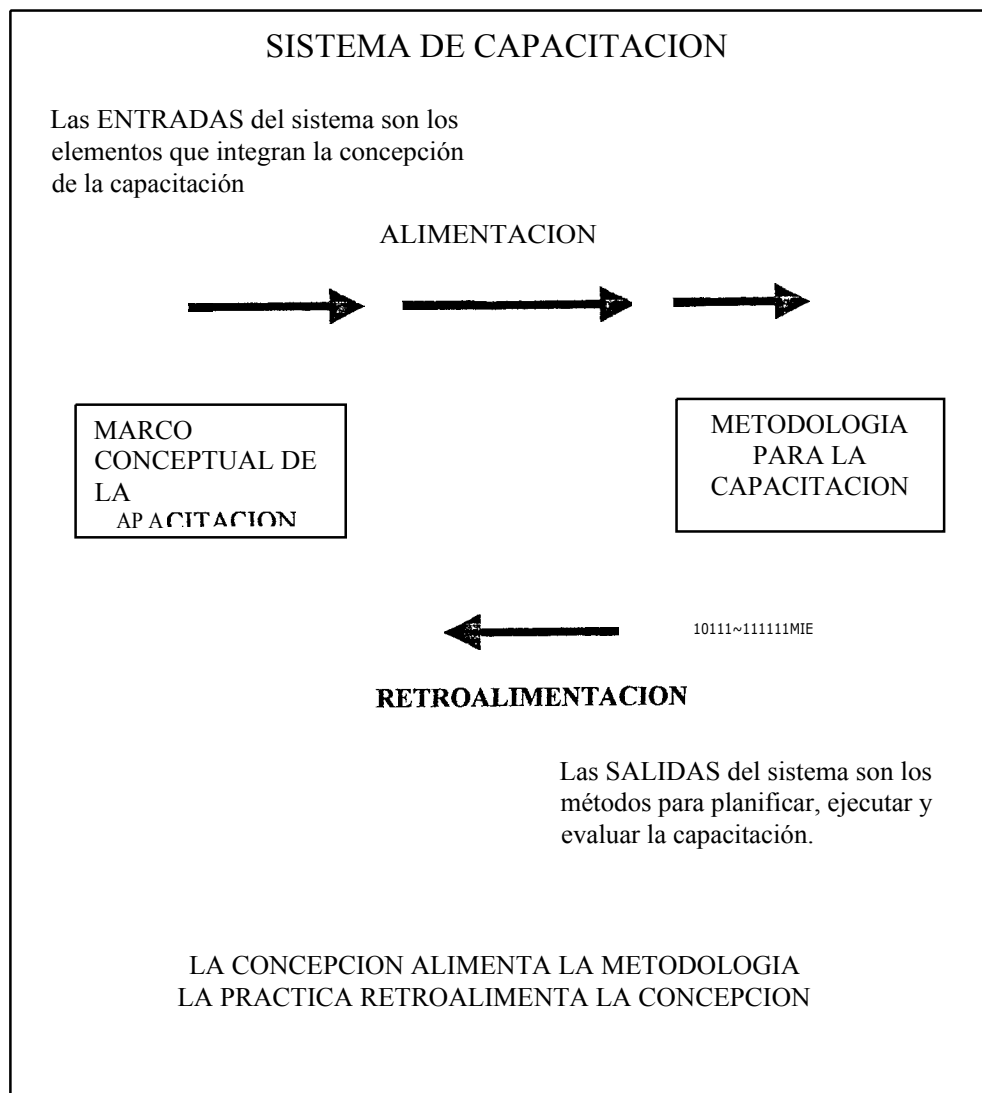
Identificar las necesidades de capacitación. De los funcionarios y en correspondencia elaborar su plan de capacitación.

Implementar las acciones de capacitación planificadas y realizar el seguimiento posterior a dichas acciones.

Evaluar el proceso de capacitación en sus diferentes etapas a fin de retroalimentar la práctica misma de la capacitación y el marco conceptual del SISTEMA

SISTEMA DE CAPACITACION

Figura 10



Sikula (1979), Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo. La capacitación se encamina a la modificación de conductas en las personas, para el logro de los objetivos de la organización, para esto, es necesario conocer y aplicar los principios y funciones de la administración



A continuación se muestra un cuadro que contiene de manera sintetizada las funciones del Sistema administrativo de capacitación (Arias 1994⁵¹).

ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

FIGURA

ETAPAS	FASES	CONCEPTO
Mecánica (estructuración)	Planeación	Planear es decidir por adelantado que hacer, cómo hacerlo, cuando y quien ha de hacerlo.
	Organización	Organizar es el acto de agrupar o arreglar diversas partes dependientes entre sí pero cada una de ellas con una función especial, para formar un todo . Analizar-Jerarquizar-Agrupar.
Dinámica (desarrollo)	Ejecución	Consiste en lograr que las acciones se realicen conforme al plan predeterminado. <ul style="list-style-type: none"> • Corazón de la Administración • Aspecto Interpersonal
	Evaluación	Consiste en comprobar si todo lo que ocurre es conforme a lo planeado, y a las instrucciones impartidas y a los principios establecidos. Revisar los resultados, evaluarlos y tomar acciones correctivas en caso necesario.

RETROALIMENTACION

Planeación. Mayer (1979) propone que planear es decidir con anticipación que se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar estrategias o cursos de acción a seguir. En el Sistema de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico, ya que determina **que se va a hacer** valiéndose de cuatro etapas:

- a) Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC)
- b) Definición de objetivos
- c) Elaboración de Planes y Programas
- d) Presupuesto



⁵¹ CELORIO, Eduardo, Sistema de Capacitación para Programas de Desarrollo, 1991 pp 4-8.

Organización, La Biblioteca Práctica de Negocios (1990), define organización como la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. La fase de organización en el Sistema de la capacitación es aquella que sostiene el de entrenamiento, para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar, enfrentar para contrarrestar los problemas y necesidades detectados en la planeación . Es por medio de la organización que se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades , se definen las líneas de comunicación, se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba el sistema de capacitación

La organización abarca la integración de recursos humanos, materiales y financieros, para la consecución de los objetivos, de manera coordinada. Esta fase responde al como se va hacer y con qué se va a llevar acabo, en base a los siguientes cuatro elementos o etapas:

- a) Estructuras
- b) Procedimientos
- c) Integración de Personas
- d) Integración de Recursos Materiales

EJECUCIÓN. Encaminar la acción capacitadora al logro de la armonía en los esfuerzos individuales, es una actividad esencial del sistema administrativo de la capacitación. La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempo del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y forma de comunicación para supervisar que lo se está haciendo, se haga según lo planeado, la ejecución se integra en cuatro etapas:

- a) *Contratación de Servicios*
- b) *Desarrollo de Programas*
- c) *Coordinación de Eventos*
- d) *Control Administrativo-Presupuestal*

EVALUACION. *La evaluación es la medición y corrección de datos y cada uno de los elementos que intervienen en el sistema, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema institucional, el seguimiento y la ponderación de resultados. Al igual que las tres anteriores funciones del Sistema Administrativo de la Capacitación, comprende cuatro etapas (CEDE!, 1996):*

- a) *Macroevaluación*
- b) *Microevaluación*
- c) *Seguimiento*
- d) *Ajustes al Sistema*⁵².

2.9.4. MARCO NACIONAL DE LA CAPACITACION

La capacitación en el sector público y la necesidad de encararla desde una perspectiva sistémica y entroncada en las dimensiones del desarrollo personal y organizacional formuló un modelo que permite evaluar el impacto de la capacitación en la sociedad y la satisfacción ciudadana.

Z9.5 LA CAPACITACION Y SU RELACION CON LOS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Las políticas gubernamentales de la administración de personal contienen un conjunto de normas y procesos que regulan la

⁵² *Ibíd.*

función pública, uniforma políticas y la gestión de recursos humanos, procura la eficiencia funcionaria. En este sentido, la Resolución Suprema Nro. 217064 del 23 de mayo de 1997 es un instrumento que sustenta la actividad de capacitación en las instituciones publicas y descentralizada.

El Sistema de Capacitación esta interrelacionado con los subsistemas de Evaluación del Desempeño, Movilidad Funcionaria y Régimen Salarial de la siguiente manera:

La Evaluación del Desempeño se relaciona con la capacitación como procesos permanentes, paralelos y retroalimentados. El objetivo de la Evaluación del Desempeño es medir el grado de cumplimiento de los objetivos y funciones asignados al empleado durante un periodo determinado, para definir la economía y eficiencia laboral, falencias y potencialidades individuales.

La movilidad funcionaria se relaciona con la capacitación porque genera cambios y mejores expectativas laborales. A las que se sujeto el empleado en función a la calidad de su desempeño, a la adecuación de las especificaciones de un nuevo puesto y la capacitación recibida, busca propiciar la adecuación permanente del funcionario a las demandas institucionales, optimizando sus contribuciones y potenciando su capacidad.

El Régimen Salarial y la Capacitación se relacionan en el sentido de posibilitar un clima de satisfacción personal por el rendimiento, la superación y compensación económica que se otorga al funcionario por su contribución al logro de los objetivos institucionales. Enmarcada en las posibilidades presupuestarias de la entidad y en las normas legales vigentes. Su objetivo es recompensar la contribución del empleado al

logro de la visión de la organización, reconociendo su rendimiento y su superación.

Estos cuatro subsistemas, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Movilidad Funcionaria y Régimen Salarial se generan y retroalimentan entre sí para lograr una administración de personal procurando la eficiencia del servidor y contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

La capacitación proporciona las herramientas, los conocimientos e información necesarias para un desempeño eficiente y eficaz del empleado⁶⁷.

Siguiendo estos parámetros de acción, se realizó un diagnóstico inicial, que evidenció los siguientes elementos:

No existió un proceso de detección de necesidades de capacitación tanto institucionales como individuales, lo que implicó orientar los programas a una educación amplia y generalizada de carácter académico que pudo satisfacer aspiraciones de los individuos pero se alejaba de los intereses organizacionales;

Se consideraba a la capacitación por la capacitación misma; no como un proceso de generación y retroalimentación.

No se detectó el valor agregado de la capacitación con relación a la productividad y estabilidad en el cargo;

No existía un proceso coordinador de la capacitación, el cual pudiese delinear criterios y metas para la inversión en capacitación.

⁶⁷ Normas Básicas Sistema de Administración de Personal. op. cit.

- *Había poca capacidad para evaluar los productos, efectos e impactos de los programas de capacitación.*

En suma, no existía una conexión entre los objetivos, estrategias y métodos que integran dichas iniciativas, los resultados no fueron satisfactorios.

Asimilada esta experiencia, se está desarrollando el Sistema Nacional de Capacitación desde una perspectiva integral, que:

- *Identifique la demanda (detección de necesidades **de** capacitación)*

- *Optimice el proceso (acreditación de la oferta de capacitación)*

Asegure el logro de resultados en cuatro dimensiones:

Capacidades, habilidades y actitudes en los servidores públicos.

Mejora de la eficacia organizacional.

Fomente una cultura de evaluación y seguimiento de todo el proceso.

Satisfacción ciudadana por la mejora de los servicios.

Es evidente la importancia de instituir un Sistema Nacional de Capacitación como base del desarrollo organizacional e institucional del sector público. EL SISNACAP (Sistema Nacional de Capacitación), debe ser un órgano regulador eficaz y eficiente, que fomente procesos de capacitación para el logro de esos objetivos.

Actualmente instituciones como la Cooperación Alemana, (GTZ) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), apoyan programas de fortalecimiento de los niveles medios de gerencia en Prefecturas y Municipios, al desarrollo del Plan Nacional de Integridad,

vital para construir capacidades, (Capacity Building) para mejorar la gestión pública, sin duplicar esfuerzos y eligiendo formas de intervención apropiadas.

El plan gubernamental de modernización de la administración pública se distingue de anteriores esfuerzos; pues constituye una estrategia gradual y persistente de cambio, asume el reto del tránsito de una administración tradicional - patrimonialista a una de corte gerencial, de una administración de poderes y autoridad a una administración de servicio al ciudadano, de una función demeritada por la ineficiencia y la corrupción a la dignificación plena del trabajo en las entidades del Estado.

La filosofía gubernamental se sustenta en el establecimiento de condiciones de vida y trabajo adecuadas para el desarrollo y la profesionalización de los funcionarios públicos, que permitan una eficaz, eficiente y efectiva prestación de servicios al Estado y la sociedad, pretendiendo relacionar los intereses de la administración pública y de los funcionarios mediante la correspondencia del desarrollo personal con el logro de las metas institucionales, a través de procesos sistémicos y serios de cualificación que ofrezcan a los servidores públicos la posibilidad de adquirir o renovar conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias para cumplir sus nuevas responsabilidades. En consecuencia, del desarrollo y superación integral de los servidores públicos dependerá el éxito de los objetivos plasmados en el Plan Nacional de Integridad y el Plan General de Desarrollo Económico y Social 1997-2002.

El régimen de carrera y el acceso a puestos en el sector público mediante méritos, aun contando con preceptos constitucionales, se encuentran poco desarrollados. No se han establecido principios sólidos de carrera, mecanismos institucionales, programas de capacitación ni sistemas de

incentivos conducentes a mejorar la capacidad operativa del Estado y la satisfacción de las demandas ciudadanas.

La modernización y reforma del Estado asumen como necesario instituir un sistema actual, eficiente y ético de administración de recursos humanos que tenga como meta estratégica un cuadro de profesionales públicos de carrera, con alto desempeño y rendimiento sobre la base del conocimiento y la ética funcionaria. Para hacer efectiva esta aspiración se requiere impulsar un proceso sistémico y contínuo dirigido a cambiar el desenvolvimiento de los empleados públicos y un modelo que asegure el constante desarrollo de los funcionarios. En última instancia, la estabilidad y permanencia en los puestos públicos se basarán en una evaluación sistemática del desempeño y se nutrirán con un sistema de capacitación permanente que garantice al servidor público un conocimiento de su entorno laboral así como una base técnica y cultural necesaria para desempeñar bien su trabajo. De igual manera, la reforma del Servicio Civil supone un sistema de estímulos e incentivos transparentes, que desarrolle una nueva cultura administrativa, basada en los principios de la calidad, productividad y efectividad.

La necesidad de lograr un nivel adecuado de capacitación en los funcionarios públicos para que se desempeñen de manera óptima, ha estado latente en el país hace varios años. Existieron esfuerzos e iniciativas en el área de capacitación para funcionarios públicos en Bolivia, al final su impacto ha sido mínimo debido a la falta de un marco programático, institucional y normativo adecuado para la aplicación de acciones sistemáticas y coherentes. Un breve análisis de las principales iniciativas de capacitación en Bolivia muestra la importancia de vincularlas con programas de reforma del Estado. Por ejemplo:

El Instituto Superior de Administración Pública (ISAP), creado en 1964, con la misión fundamental de capacitar a los funcionarios y empleados públicos de la administración nacional, departamental y comunal en técnicas de organización y administración mostró pocos resultados concretos y sostenibles. Esta institución fue disuelta en 1990, después de más de tres décadas de funcionamiento.

El Instituto de Capacitación Municipal (ICAM), creado en 1987 como parte del Proyecto de Fortalecimiento Municipal, concebido como un centro de formación, capacitación y actualización para los servidores públicos ediles. Su objetivo principal era el de optimizar la eficiencia y la calidad de los servicios que la Municipalidad presta a la colectividad. En la actualidad el ICAM se encuentra en una fase incierta. Después de más de una década de funcionamiento, los resultados de esta iniciativa son poco discernibles, especialmente a la luz de la magnitud del problema de Gestión Municipal.

El Centro de Capacitación de la Contraloría (CENCAP), surge en 1990 como resultado de la ley SAFCO y con el propósito de capacitar a los funcionarios públicos en los sistemas que debieran regir a las entidades públicas. En la actualidad sigue en funcionamiento y cuenta con financiamiento del Tesoro General de la Nación y de la cooperación internacional. El CENCAP muestra una serie de resultados positivos, en términos de su continuidad, su capacidad y el volúmen de capacitados. Sin embargo, el CENCAP si bien capacita en temas relacionados con la Ley SAFCO, auditoría programación, su alcance temático es poco integrado y las demandas de capacitación superan la infraestructura que posee.

El Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Económica del Sector Público (EMSO), instituido en 1985, con el propósito de apoyar el

desarrollo institucional del Estado de manera que se facilite la implementación y consolidación de la política macroeconómica. El EMSO ya no existe.

Curso de Gerencia Pública implantado a través de la Dirección de Servicio Civil, el cual de acuerdo a un reciente estudio, ha sido útil; pero no ha podido ser aplicado a la función pública porque en los lugares de trabajo no existen los mecanismos institucionales adecuados para aprovechar dicha capacitación.

Hubieron otros esfuerzos de capacitación que se dieron desde otras instituciones de la administración central como parte de la implementación de las reformas de Participación Popular y Descentralización para la Administración Departamental y Gobierno Local. Sin embargo, estos esfuerzos no respondían a un plan sistémico de capacitación pública.

En la actualidad, se evidencia un nuevo escenario de acción, con un esquema más ordenado, que permite crear condiciones para la implantación de acciones sistemáticas. Cinco son los aspectos del nuevo entorno que pueden ser destacados:

La Ley SAFCO y su Sistema de Administración de Personal, que incluye claramente el subsistema de capacitación de todo el Sector Público a ser desarrollado por el órgano rector respectivo.

La promulgación del D.S. 217064, el 12 de diciembre de 1997, instituye las Normas Básicas de Administración Personal, las cuales delinean varios aspectos relacionados con programas de capacitación, como por ejemplo, la detección de necesidades, programación, ejecución, evaluación de los resultados, financiamiento, becas, pasantías y el fomento a la capacitación.

La creación del Sistema Nacional de Administración de Personal conforme al marco de atribuciones descrito en el incisos a), b) y c) en el Capítulo I Aspectos Generales, Artículo 5 Incompatibilidades de la Resolución Suprema 217064.

El Plan Nacional de Integridad, hace referencia explícita sobre la implantación generalizada del Servicio Civil, que debe introducir y aplicar un sistema moderno, eficiente y transparente de administración de los recursos humanos del Estado.

Plan Operativo de Acción, documento que fija las líneas estratégicas gubernamentales y sienta las bases de implantación del servicio civil y su vinculación con el proceso de modernización de la administración pública como uno de los elementos claves de la "Política de Institucionalidad"

Es evidente que existe un nuevo esquema programático, institucional y normativo, que permite conceptualizar y sugerir proyectos, programas y políticas de capacitación. Establece lo que se espera y ofrece, pautas de cómo lograrlo.

En este contexto se establecen las coordenadas en torno a las cuales las políticas y estrategias serán sistemáticas y coherentes que posibilitará el instrumento llamado capacitación de los recursos humanos para el sector público

Z9.6 LA CAPACITACION EN LA CAJA PETROLERA DE SALUD

La Caja Petrolera de Salud contaba con una capacitación discontinúa, que no determinaba los niveles de superación de sus funcionarios y el grado de utilidad para la Institución.

Desde su creación, la Caja Petrolera de Salud (C. P. S) ha tenido como uno de sus objetivos primordiales el brindar atención de calidad a toda la población protegida en el país. Para cumplir los objetivos trazados, se deben tomar en cuenta aspectos tales como: el grado de especialización y habilidades generales del personal de la Institución..

Al ser la C.P.S. una entidad de servicios de salud, el factor humano es uno de los ejes principales de su funcionamiento, por lo que se hace vital promover el desarrollo y actualización del personal de manera continua, para favorecer el crecimiento coordinado de la Institución y su ubicación en un nivel de liderazgo en el área de salud a nivel nacional.

La Caja Petrolera de Salud está implantando un Programa de Capacitación, que en su primera fase se desarrolla en la ciudad de La Paz, en la Oficina Central y la Administración Regional La Paz, con los siguientes parámetros :

2.9.7 PROGRAMA DE CAPACITACION DESARROLLADO EN LA CAJA PETROLERA DE SALUD

Este proceso se inició con la detección de las necesidades de capacitación, que posibiliten una atención de calidad a toda la población protegida de la Institución. Para alcanzarlo se ha diseñado el "Programa de Capacitación Caja Petrolera de Salud" (1999), como una de las estrategias de la administración de personal para lograr metas organizacionales, enseñando destrezas que permitan superar problemas de rendimiento funcional, estructurando un régimen para la carrera administrativa institucional en sus áreas administrativas y de salud, que incluya a los otros subsistemas del Sistema de Administración del Personal.

El Programa de Capacitación se encarga de planificar, ejecutar, coordinar y evaluar procesos de capacitación articulados en niveles regionales, incluyendo para el efecto a todo su personal.

El Programa de Capacitación contempla para su programación y ejecución los parámetros siguientes:

1. *Capacitación a través de la Institución*
2. *Especialización mediante Becas*
3. *Actualización en la Moderna Tecnología*

2.9.7.1 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

La capacitación del personal, tanto nuevo como actual, se orienta hacia dos objetivos:

Alcanzar una cultura corporativa que asegure que el personal comprenda y haga propios la misión, la visión y los valores de la Institución.

Conocer los procedimientos operativos corrientes que necesita seguir en el desempeño de sus funciones relacionándolos con las que se realizan en otras áreas de la organización.

2.9.7.2 OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Los Objetivos del Programa de Capacitación se encuentran orientados hacia:

Inducción al Sistema de Salud y a la C.P.S.. *Conocer y manejar información referida al Sistema de Seguridad Social como marco en el*

que se desenvuelve la organización, organigrama institucional, funciones de cada área, reglamento interno y políticas de servicio.

Desarrollo de habilidades específicas: *Actualizar y modernizar los métodos de trabajo que beneficiarán al trabajador y la Institución.*

Entrenamiento en Relaciones Humanas y Comunicación: *Crear estrategias de resolución de problemas institucionales y personales, provocando un impacto positivo en la cultura organizacional.*

Modificación de Actitudes y Conductas laborales: *Promover el cambio de actitudes negativas por actitudes favorables entre los trabajadores, aumentar la motivación, conocer nuevas, prácticas y estrategias en comunicación y solución de conflictos, atender con eficiencia al público*

Inculcar valores morales, éticos e Institucionales.

2.10 RELACIÓN ENTRE LA CAPACITACIÓN Y LA MOTIVACIÓN

La relación entre la capacitación y la motivación se basan en las necesidades existentes de la Institución y su personal.

La motivación es la búsqueda de la satisfacción de necesidades, desde las fisiológicas hasta las de realización personal. La capacitación satisface las necesidades de la organización, considerando los indicadores: mejorar los servicios y la calidad de la empresa, las actitudes y habilidades de su personal.

En la capacitación, la motivación juega un papel importante, porque delimita acciones dentro de un contexto laboral cualquiera, definiendo las necesidades que necesitan ser satisfechas y señalando las deficiencias

organizacionales, de manera que posibiliten el logro personal e institucional.

La capacitación produce motivación, creando nuevas expectativas en el individuo, en su vida personal y profesional. La capacitación en las organizaciones está ligada a la motivación laboral en el sentido de que busca formas de incentivo hacia sus funcionarios que no sea el monetario; sino, la satisfacción de elevar los niveles de educación que tienen, derivando de necesidades individuales a las necesidades de organización. Un funcionario que sea capacitado por su organización, percibirá que ella se interesa en su superación y se motivará a desarrollar sus actividades de manera adecuada.

CAPITULO III

3. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION

3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION

"Determinar el impacto motivacional resultante del proceso de capacitación en funcionarios de la Caja Petrolera de Salud"

3.2 OBJETIVOS MARCO TEORICO

Establecer conceptos de Psicología Organizacional

- *Determinar conceptos básicos de Motivación y Capacitación*

Relacionar la Capacitación con la Motivación

3.3. OBJETIVOS MARCO PRACTICO

Determinar los factores motivacionales del nuevo programa de capacitación en los funcionarios administrativos de la Caja Petrolera de Salud. Oficina Central y Administración Regional La Paz.

Determinar si las expectativas del funcionario de la Caja Petrolera de Salud serán cubiertas con la Implementación del Programa de Capacitación.

Determinar las estrategias para un proceso sostenible y eficaz para el logro de la visión institucional.

Identificar los factores relevantes para proponer políticas coherentes entre la institución y los logros de la capacitación.

3.4 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

La implementación del Programa de Capacitación, incrementará la motivación de los funcionarios administrativos de la Caja Petrolera de Salud Oficina Central y Administración Regional.

3.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACION

3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE X *Implementación del Programa de Capacitación en la C.P.S.*

3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE Y *La motivación se incrementará, en los funcionarios de la C.P.S.*

3.6 CONCEPTUALIZACION DE VARIABLES

3.6.1 *Programa de Capacitación:* Conjunto de eventos secuenciales desarrollados cronológicamente para la enseñanza-aprendizaje del personal administrativo.

3.6.2 *Impacto Motivacional:* Efecto producido en la conducta de los empleados administrativos para conseguir la visión de la Institución, condicionado por el esfuerzo para satisfacer necesidades personales.

3.7 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

CUADRO DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

<i>VARIABLE</i>	<i>CATEGORIA</i>	<i>DIMENSIONI</i>	<i>ESCALA</i>	<i>INDICADORE S</i>
<i>IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LA CAJA PETROLERA DE SALUD</i>	<i>Conocimiento del programa de capacitación</i>	<i>Dicotómica cualitativa</i>	<i>1. Conoce 2. No conoce</i>	<i>Porcentaje de empleados que conocen</i>
	<i>Canales de información</i>	<i>Ordinal</i>	<i>1. Formales 2. Informales</i>	<i>Porcentaje</i>
	<i>Asistencia a eventos de capacitación</i>	<i>Ordinal</i>	<i>1. Normas 2. tecnificacion 3. relaciones humanas 4. otros</i>	<i>Porcentaje</i>
	<i>Causas de la asistencia a cursos</i>	<i>Ordinal</i>	<i>1. Institucion ales 2. Personale s Otros</i>	<i>Porcentaje</i>
	<i>Percepción de la aplicación negativa del Programa de Capacitación</i>	<i>Ordinal</i>	<i>1. Inestabilidad ad 2. Favoritismo o 3. otros</i>	
	<i>Grado de conocimiento y practica de capacitación</i>	<i>Ordinal</i>	<i>1. bajo 2. medio 3. alto</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>LA MOTIVACIÓN SE INCREMENTARA EN LOS FUNCIONARIOS DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD</i>	<i>Motivaciones laborales</i>	<i>Ordinal</i>	<i>1. bajo 2. medio 3. alto</i>	<i>Porcentaje</i>

CAPITULO IV

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

4.1 Tipo de Investigación

EL método de investigación determinado para el presente trabajo, describe el comportamiento de la institución y del personal con respecto al conocimiento, información y participación del programa de capacitación. Trata de medir la correlación del grado de conocimiento y participación con el grado de motivación del personal de la Caja Petrolera de Salud. Se parte del supuesto que la motivación es la búsqueda de la satisfacción de necesidades y que la capacitación sería un instrumento que posibilitaría ello.

El método descriptivo de investigación mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, es decir, como se manifiestan. Las investigaciones descriptivas buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere .

La investigación descriptiva permite el acercamiento explicativo teórico al objeto de estudio; midiéndolo y especificando sus aspectos más importantes para someterlos al análisis.

La investigación correlacional permite medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables

⁵⁴ HERNANDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ y BAPTISTA. Metodología de la Investigación, 1995 pp60.

⁵⁵ Ibíd

4.2 Relación entre Tipología y Diseño de Investigación

Con el fin de precisar la coherencia entre el tipo de investigación y el diseño propuesto, a continuación se establece su correspondiente correlato:

Al ser descriptiva correlacional, su diseño es no experimental transeccional correlacional.

Se logra la interpretación del fenómeno que se estudia, describiéndose e interpretando de manera causal las relaciones entre variables.

Se describe a cada una de las variables, con una fase analítica, descriptiva e interpretativa, indagando la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables.

No se manipulan las variables, sólo se estudia las causas y efectos que ya ocurrieron en la realidad, utilizando suposiciones que se desprenden de la hipótesis de la presente investigación.

4.3. POBLACION

La presente investigación se refiere a la totalidad de la población administrativa de la Caja Petrolera de Salud en la Oficina Central y la Administración Regional La Paz. La muestra son 87 empleados distribuidos en Sectores y Niveles: Ejecutivos, Medios y Operativos. Tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

CUADRO Nro. 1
POBLACION
CAJA PETROLERA DE SALUD
(OFICINA CENTRAL Y REGIONAL LA PAZ)

NIVELES	FRECUENCIA	%
NIVEL DIRECTIVO		
<i>Directivos</i>	4	4.4
NIVEL MEDIO		
<i>Administrador Regional</i>	1	1.
<i>Jefaturas Nacionales</i>	4	4.4
NIVEL OPERATIVO		
<i>Personal Administrativo Oficina Central</i>	58	64.2
<i>Personal Administrativo Regional La Paz</i>	24	26
<i>Total de funcionarios</i>	91	100%
<i>91-4 Total Muestra de funcionarios</i>	87	100%

4.3.1. MUESTRA

De acuerdo al Diseño de Muestras de Roberto Hernández Sampieri y Otros (1995), se calculó la muestra estadística general, teniendo en cuenta el siguiente desarrollo:

4.3.2. DATOS

Considerando que "N" es el total de los casos en la población, "e" el error mínimo tolerado para el estudio, "z" el percentil de la tabla normal para un cierto nivel de confianza, "p" la probabilidad hipotética de encontrar un individuo motivado y "q" la de no encontrarlo. En el caso presente estos valores son:

$$N = 87$$

$$e = 0.05$$

$z = 1.96$ (para el 95% de confianza)

$p = q = 0.5$

la fórmula a utilizar para el tamaño de muestra (n) es:

$$n = \frac{p \cdot q \cdot z^2 \cdot N}{e^2 N + p \cdot q \cdot z^2}$$

donde:

$$n = \frac{0.05 \cdot 0.05 \cdot (1.96)^2 \cdot 280}{(0.05)^2 \cdot 87 + 0.5 \cdot 1.96^2} = 73$$

personas

N : Población

e : Error de la Muestra

z : Nivel de Confianza

n : Tamaño de la Muestra Calculada

p : proporción de la población motivadas

q : proporción de la población no motivada

Debido a que esta muestra calculada es muy cercana al total de la población, se optó por un censo.

En conclusión:

Se discriminó positivamente a los niveles jerárquicos, porque son los que determinan y autorizan el desarrollo del programa de capacitación.

La población de estudio es heterogénea , por lo que la aplicación del cuestionario muestra el verdadero valor de las proporciones.

4.4 INSTRUMENTO

El instrumento de recolección de datos para la investigación utilizado fue el siguiente:

"Cuestionario del impacto motivacional por la implementación y desarrollo del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud"

El cuestionario aplicado a los funcionarios de la Caja Petrolera de Salud, fue construido teniendo en cuenta la operacionalización de las variables de la presente investigación. Cuyo objetivo está orientado a:

Ubicación y Jerarquía dentro de la Estructura Institucional

Datos generales de la muestra

Canales de Información, Comunicación

El conocimiento, participación y opinión acerca del Programa de Capacitación

Estabilidad Laboral

Autoestima

La motivación del medio laboral

Para validar el cuestionario se realizó una prueba piloto, aplicada a seis personas, que representan el 7% de la totalidad de la muestra, funcionarios con mayor años de servicio en la Institución, determinando una muestra específica, que sirvió para adaptar el cuestionario al presente estudio en los aspectos relativos a la motivación con la implementación del Programa de Capacitación en la Caja Petrolera de

Salud. Luego fueron contrastados con preguntas cerradas. Actividades necesarias para que el instrumento de acopio de información de campo sea confiable.

Se ha calculado la confiabilidad con Alfa de Cronbrach, con un resultado de 0.83 que implica una alta concordancia entre las respuestas.

4.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

En el desarrollo de la investigación se establecieron 5 etapas:

4.5.1 Construcción del cuestionario.

La construcción del cuestionario pasó por las siguientes fases:

- a) *Revisión bibliográfica y antecedentes sobres estudios motivacionales.*
- b) *Elaboración de los reactivos que se debían incluir en el cuestionario.*
- c) *Prueba piloto y validación*
- d) *Reformulación del cuestionario*

El cuestionario consta de 4 partes

Parte I. Datos Generales *Averigua el puesto específico que ocupa en el momento de la aplicación del cuestionario, sexo, edad, estado civil, nivel de instrucción y antigüedad en la institución.*



PARTE II. Conocimientos, Participación y Opinión acerca del Programa de Capacitación Contiene 6 preguntas: las dos primeras averiguan el conocimiento y canal informativo, las dos siguientes la asistencia a dicho evento, y las dos últimas y la opinión acerca del programa.

PARTE III. Impacto Motivacional del Programa de Capacitación Contiene 15 ítems que averiguan la percepción y valoración que existe acerca del Programa

PARTE IV. Motivación del Entorno Laboral. Cinco ítems que muestran el clima motivacional en tres niveles de relación: Jefe Inmediato, Ejecutivos y Compañeros.

a) *Percepción de la motivación*

4.5.2 APLICACION DE CUESTIONARIOS

La recolección de información contestados personal e individualmente.. No se registró rechazo en ningún miembro del personal. El proceso duro 5 días dependiendo del tiempo que el personal tenía disponible para aplicar el cuestionario.

4.5.3 PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez obtenida la información, se procedió al procesamiento, que tuvo 4 partes:

- *Crítica y Codificación*
- *Se revisó la coherencia interna de los cuestionarios aplicados.*
Se codificó aquellas preguntas abiertas del cuestionario.
Se transcribieron los datos para ser procesados automáticamente.

Su procesamiento fue por medio de un paquete estadístico (SPSS stadistical pachage social sciencie) se obtuvo frecuencias y gráficas descriptivas cruzadas de las principales características generales.

4.5.4 PLAN DE ANÁLISIS

Primero se hizo un análisis descriptivo de las características, tal cual se establece en el cuestionario aplicado. Una segunda fase de comprobación de la hipótesis que implico el grado de conocimiento y participación, motivación, por medio de! Estadístico de Sommer's, se ha estudiado el grado de correlación y dependencia entre estas dos variables (Capacitación - Motivación).

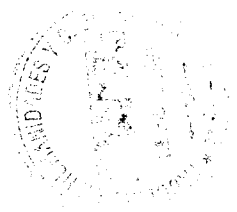
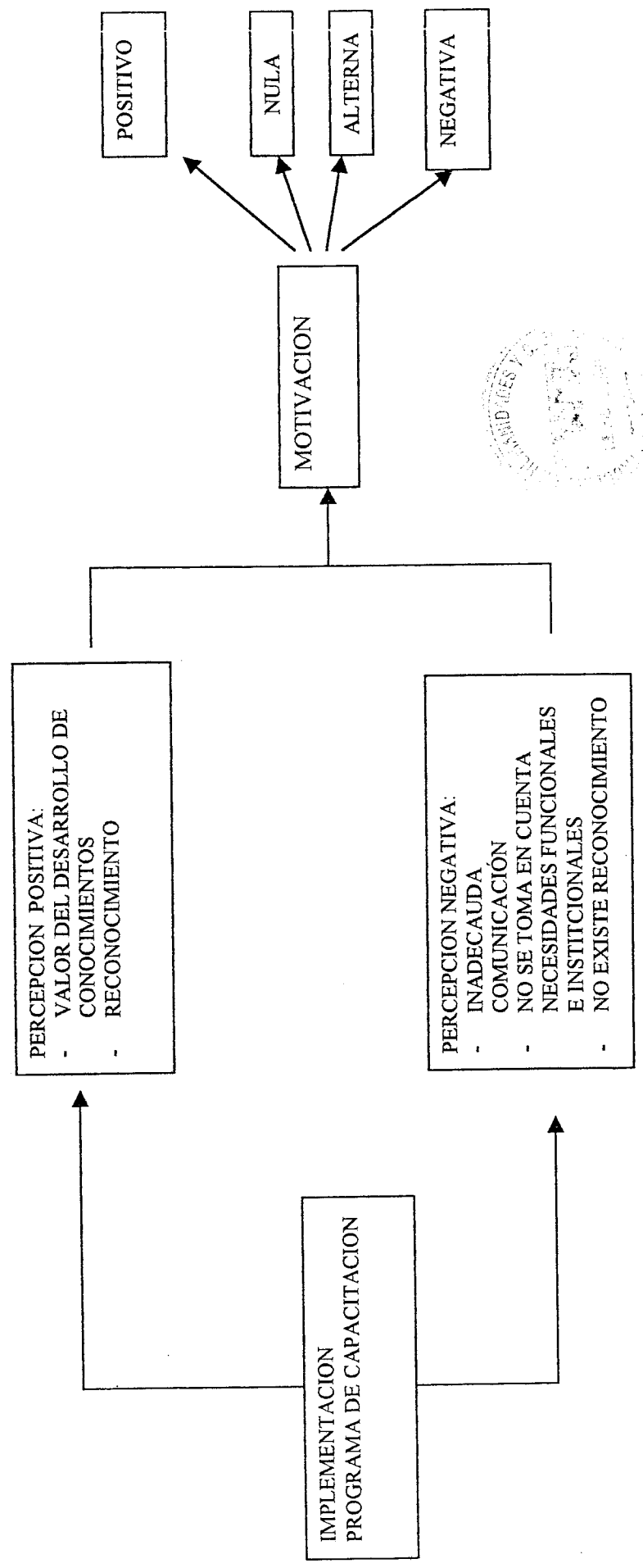
4.5.5 EVALUACIÓN.

En esta etapa se verificaron los resultados obtenidos en función del sustento teórico :

- 1. Elaboración y presentación de los resultados*
- 2. Análisis de los resultados obtenidos durante toda la investigación, considerando si la implementación del Programa de Capacitación motivó a los funcionarios de la Caja Petrolera de Salud.*



MODELO DE ESTUDIO
IMPACTO MOTIVACIONAL POR LA IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION
(CASO CAJA PETROLERA DE SALUD)



CAPITULO V.

5. ANALISIS DE RESULTADOS

Para la ejecución del trabajo de campo se consideró la muestra general de 87 funcionarios administrativos actuales, de la Caja Petrolera de Salud — Oficina Central y Administración Regional La Paz.

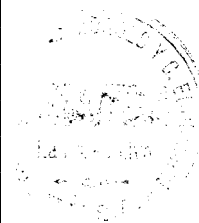
5.1. PARTE I.

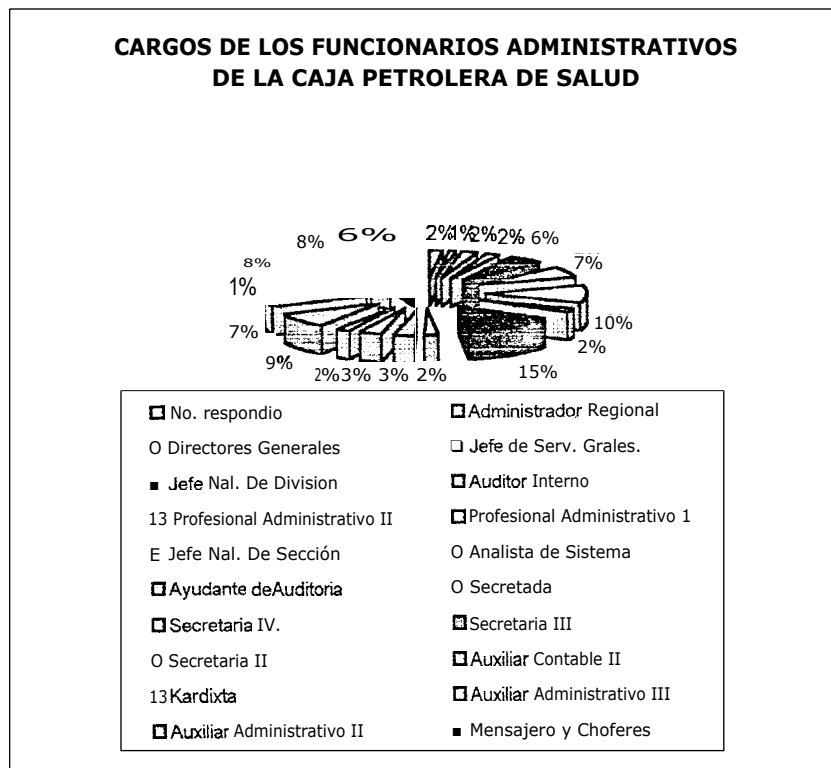
DATOS GENERALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Este acápite del instrumento, busca conocer los datos generales de la muestra encuestada: cargo actual, sexo, edad, estado civil, nivel de instrucción y antigüedad.

*.CUADRO Nro. 1
CARGOS Y PUESTOS*

CARGO	Frecuencia	%
No. respondió	2	2.3
Administrador Regional	1	1.1
Directores Generales	2	2.3
Jefe de Serv. Grales.	2	2.3
Jefe Nal. de División	5	5.7
Auditor Interno	6	6.9
Profesional Administrativo II	9	10.3
Profesional Administrativo I	2	2.3
Jefe Nal. de Sección	13	14.9
Analista de Sistema	2	2.3
Ayudante de Auditoria	3	3.4
Secretaria	3	3.4
Secretaria IV.	2	2.3
Secretaria III	8	9.2
Secretaria II	6	6.9
Auxiliar Contable II	1	1.1
Kardixta	1	1.1
Auxiliar Administrativo III	7	8.0
Auxiliar Administrativo II	7	8.0
Mensajero y Choferes	5	5.7
TOTAL	87	100.0



CUADRO Nro. 1.1

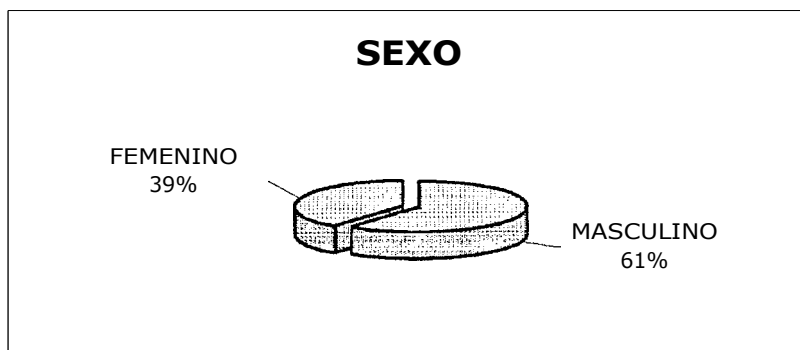
De los funcionarios administrativos 14.9% corresponden a Jefe Nal. de Sección, el 10.3% a Profesional Administrativo II, 9.2% Secretaria III, 6.9% a Auditores Internos y Secretaria II, 8% a Auxiliar Administrativo I y II y el 5.7% Jefe Nal. de División, Mensajeros y Choferes.

Estos índices reportan los porcentajes más altos en lo referente a los puestos administrativos de la C.P.S.

Se observa la mayor preponderancia en los Jefes Nacionales de Sección y Profesional Administrativo II.

CUADRO Nro. 2
SEXO

SEXO	Frecuencia	
MASCULINO	53	61
FEMENINO	34	39
TOTAL	87	100

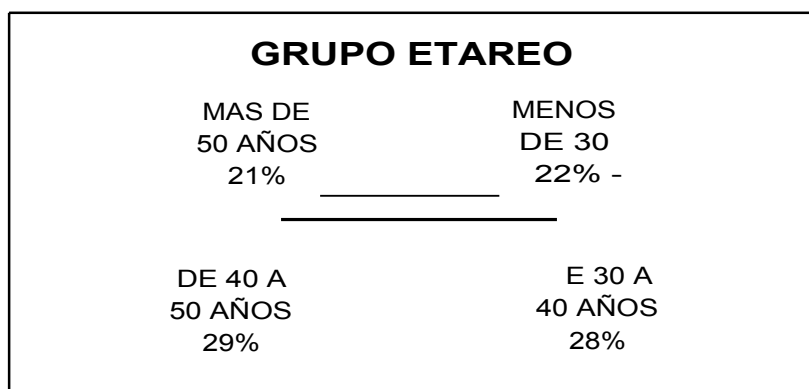


Se obtuvieron los siguientes datos con respecto al género de los funcionarios:

De 87 funcionarios administrativos que trabajan en Oficina Central y Administración Regional La Paz, el 61% corresponden al sexo masculino y un 39% al femenino. La proporción es de 1.6 varones por cada mujer que trabaja en la Institución.

**CUADRO Nro. 3
GRUPO ETAREO**

GRUPO ETAREO	Frecuencia	%
MENOS DE 30	19	22
DE 30 A 40 AÑOS	24	28
DE 40 A 50 AÑOS	26	29
MAS DE 50 AÑOS	18	21
TOTAL	87	100



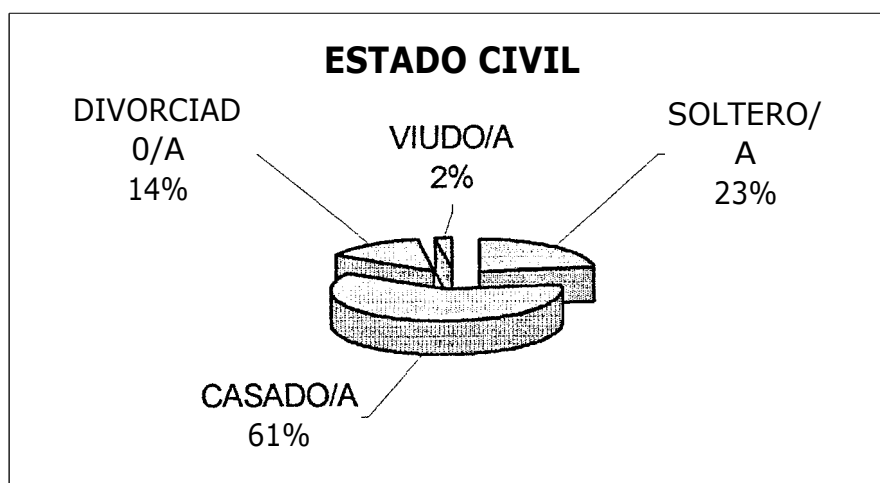
La distribución etarea de los administrativos de la Caja Petrolera de Salud es como sigue: el 29% de funcionarios administrativos de la Caja Petrolera de Salud se encuentran entre los 40 a 50 años de edad, un 28% entre 30 a 40 años, un 22% tiene menos de 30 años y un 21% más de 50 años.

El índice promedio de edad de los funcionarios administrativos es de 26 años de edad.



CUADRO Nro. 4
ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	Frecuencia	%
SOLTERO/A	20	23
CASADO/A	53	61
DIVORCIADO/A	12	14
VIUDO/A	2	2
TOTAL	87	100

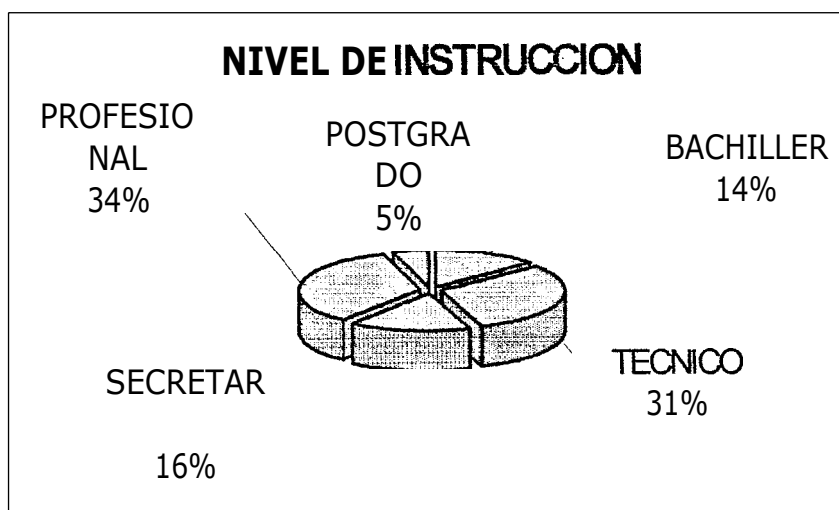


La distribución del estado civil, presenta los siguientes índices: El 61% de los funcionarios administrativos de la Caja Petrolera de Salud Oficina Central y Administración Regional La Paz son casados, el 23% son solteros, el 14% son divorciados y 2% son viudos.

El índice más alto es el de personas casadas, significando que la media es 1.7% de ellos en ese estado civil. La relación de solteros alcanza de 1 por cada 4.3 empleados.

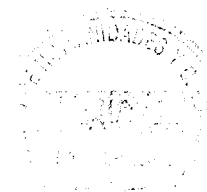
**CUADRO Nro. 5
NIVEL DE INSTRUCCION**

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	Frecuencia	%
BACHILLER	12	14
TECNICO	27	31
SECRETARIA	14	16
PROFESIONAL	30	34
POSTGRADO	4	5
TOTAL	87	100



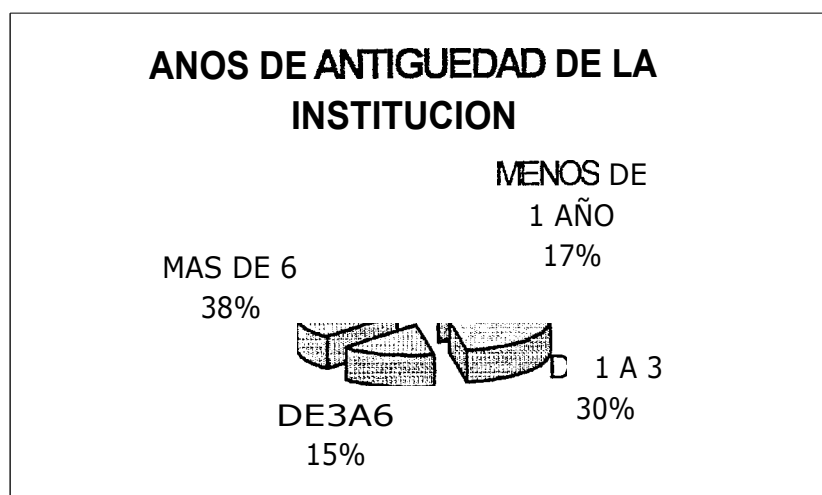
Se evidencia que el 34% de los funcionarios que trabajan en el sector administrativo en la Caja Petrolera de Salud son profesionales, el 31% son técnicos, 16% son secretarias, 14% son bachilleres y un 5% tienen nivel de post-grado.

La preponderancia más elevada se encuentra en la muestra de profesionales y técnicos con una formación superior a la formal, significando que el nivel de instrucción en su rango superior corresponde a personas con una formación profesional, un parámetro a tomar en cuenta para elaborar políticas de capacitación.



CUADRO Nro. 6
AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION

AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION	Frecuencia	%
MENOS 1 AÑO	15	17
DE 1 A 3	26	30
DE 3 A 6	13	15
MAS DE 6	33	38
TOTAL	87	100



El 38% del personal administrativo de la Caja Petrolera de Salud tiene una antigüedad de más de 6 años; un 30% tiene una de 1 a 3 años, un 17% menos de 1 año y un 15% de 3 a 6 años.

Los funcionarios con más de 6 años de servicio representan el 38%; sin embargo, los con 1 a 3 años de antigüedad se ubican en el otro índice más significativo, probablemente la movilidad funcionaría en la Caja Petrolera de Salud es dinámica implicando un factor de inseguridad laboral, ocasionado por las características políticas-sociales del entorno.

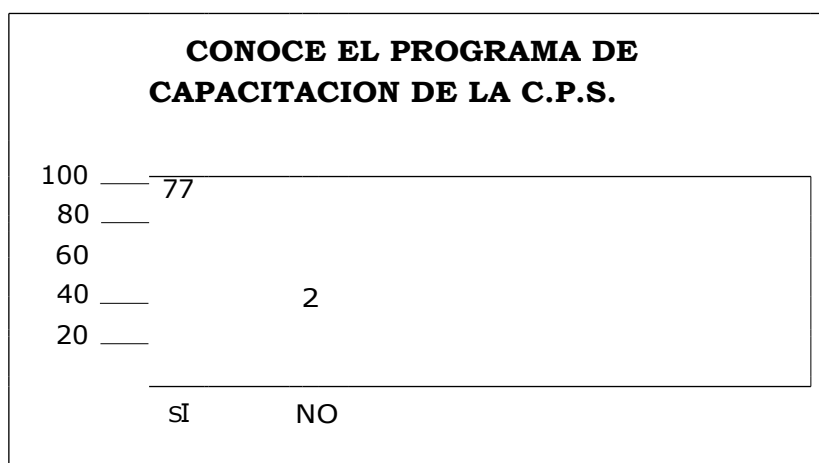
5.2 PARTE II.

CONOCIMIENTO, PARTICIPACIÓN Y OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO ACERCA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

A continuación se detallan los diferentes aspectos identificados por la encuesta aplicada para medir el grado de conocimiento, participación y la opinión acerca del Programa de Capacitación de los funcionarios administrativos de la Caja Petrolera de Salud Oficina Central y Administración Regional La Paz.

**CUADRO Nro. 1
CONOCE EL PROGRAMA DE CAPACITACION
DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD?**

CONOCE EL PROGRAMA DE CAPACITACION DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD	Frecuencia	
SI	67	77
NO	20	23
TOTAL	87	100



La evaluación sobre conocimiento, participación y opinión del personal administrativo sobre el Programa de Capacitación arrojó los siguientes resultados:

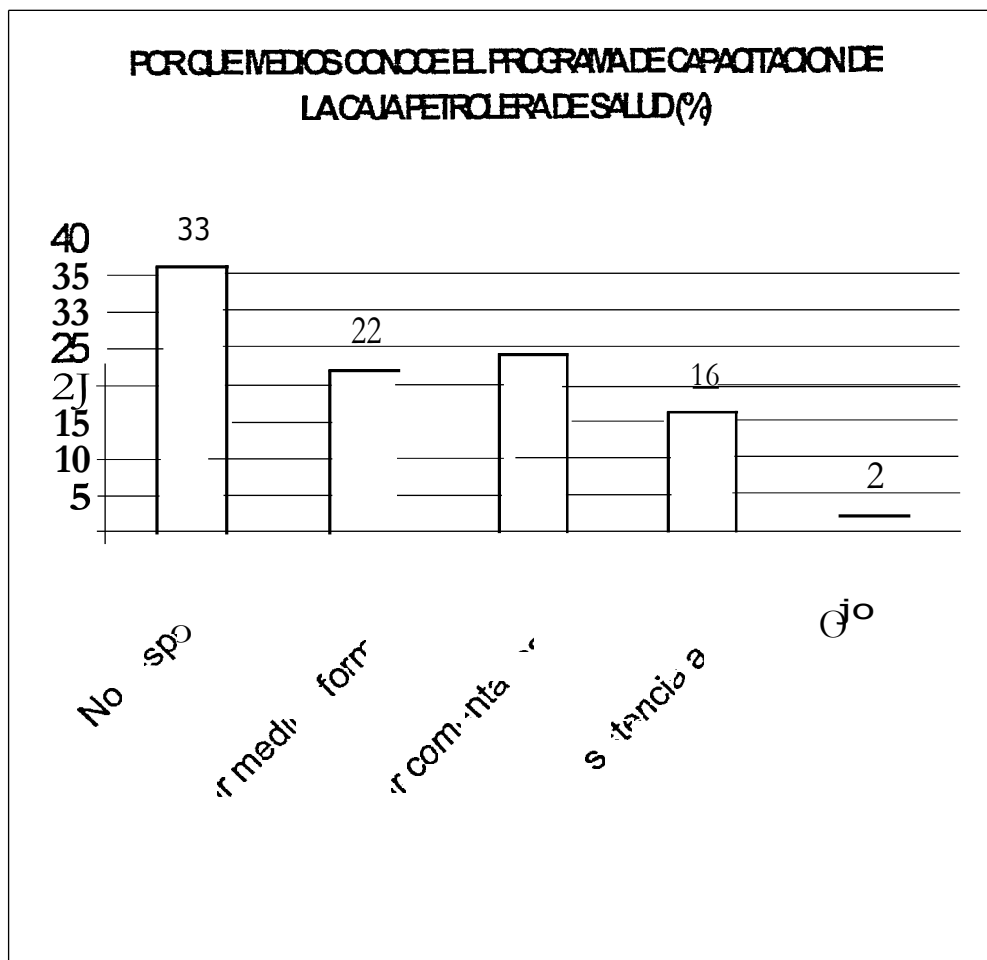
El 77% de los funcionarios administrativos de la Caja Petrolera de Salud sí tienen conocimiento de la implantación del Programa de Capacitación, el 23% no está informado, como se constata en el Anexo 2, el género masculino (24%) cuenta con conocimientos de la implantación del Programa de Capacitación. Son solteros (60%) de nivel técnico los que tienen mayor conocimiento del programa.

Estos índices indicarían que la información referente al Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud, posee un sesgo en lo referente a sexo, estado civil y nivel de instrucción. Los varones solteros con formación técnica son los mas informados en la organización.



CUADRO Nro. 2
POR QUE MEDIOS CONOCE EL
PROGRAMA DE CAPACITACION DE LA
CAJA PETROLERA DE SALUD?

2.CONOCIMIENTO DEL FUNCIONARIO DEL PROGRAMAD DE CAPACITACION POR:	Frecuencia	%
NO RESPONDIO	31	35,6
MEDIOS FORMALES	19	21,8
POR COMENTARIOS DE SUS COMPAÑEROS	21	24,1
POR ASISTENCIA A CURSOS	14	16,1
OTROS	2	2.3
TOTAL	87	100

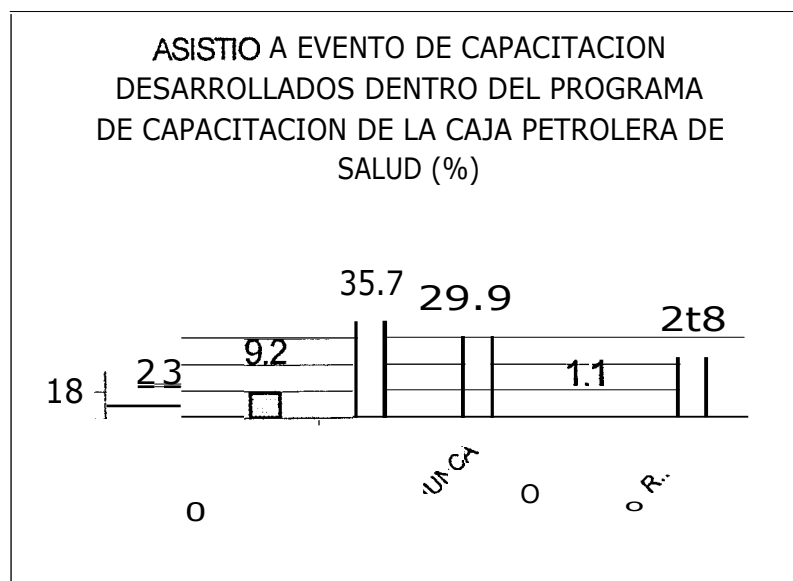


A esta pregunta, el 36% no respondieron; el 24% por comentarios de sus compañeros, un 22% gracias a medios formales; 16%, por asistencia a eventos anteriores de capacitación y 2% por otros medios.

Se nota un índice elevado de no respondió como respuesta y el conocimiento del Programa de Capacitación por "medios informales" le sigue en preponderancia, parecería que las estrategias de comunicación de la Institución no fluyen con la dinámica que se espera, es decir, estas actividades no son informadas adecuadamente y por los medios instituidos en la estructura institucional.

CUADRO Nro. 3
ASISTID A EVENTOS DE CAPACITACION
DESARROLLADOS DENTRO DEL
PROGRAMA DE CAPACITACION DE
LA CAJA PETROLERA DE SALUD?

ASISTID A EVENTO DE CAPACITACION DESARROLLADOS DENTRO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD	NRO.	%
De Forma continua	2	2,3
Ocasionalmente	8	9,2
una sola vez	31	35,7
Nunca	26	29,9
Otros	1	1,1
No respondió	19	21,8
Total	87	100



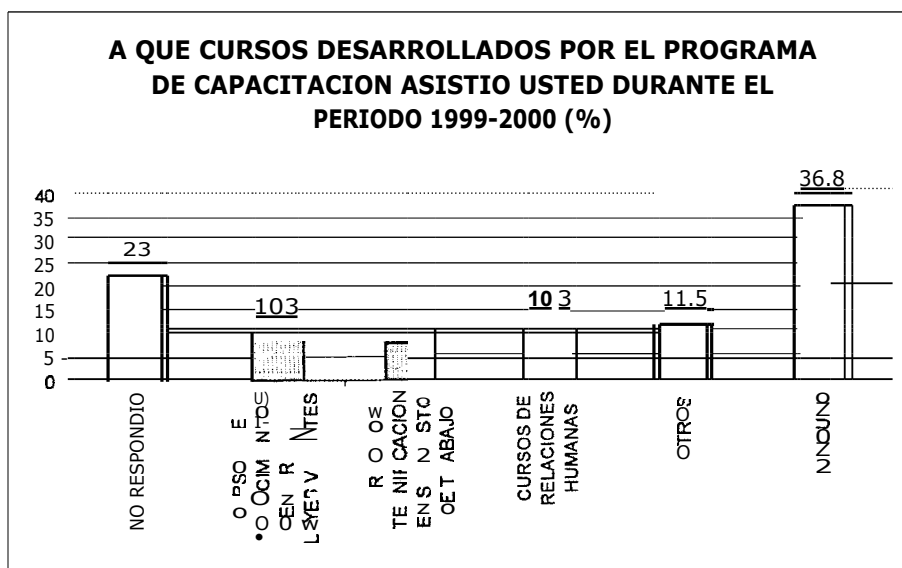
Se puede observar en el cuadro que el 35.7% del personal asistió una sola vez a los cursos desarrollados dentro del Programa de Capacitación; un 29.9% nunca; un 21.8% no respondió; el 9.2%, ocasionalmente, el 2.3%, de forma continúa y 1.1% otros.

Se puede observar que el personal masculino (22.6%), casado (43.4)%, dentro del nivel de instrucción profesional (48.3%), es el que asistió una sola vez. Este personal cuenta con una antigüedad de mas de 6 años.

El segundo índice de preponderancia es "nunca" (29.9%), ambos serían un indicador de la deficiente estrategia de comunicación e información de la Institución.

CUADRO Nro. 4
A QUE CURSOS DESARROLLADOS
POR EL PROGRAMA DE CAPACITACION
ASISTIO USTED DURANTE EL PERIODO 1999-2000

A QUE CURSOS DESARROLLADOS POR EL PROGRAMA DE CAPACITACION ASISTIO USTED DURANTE EL PERIODO 1999-2000	Frecuencia	
NO RESPONDIO	20	23
CURSOS DE CONOCIMIENTOS DE NORMAS Y LEYES VIGENTES	9	10.3
CURSOS DE TECNIFICACION EN SU PUESTO DE TRABAJO	7	8.0
CURSOS DE RELACIONES HUMANAS	9	10.3
OTROS	10	11.5
NINGUNO	32	36.8
TOTAL	87	100

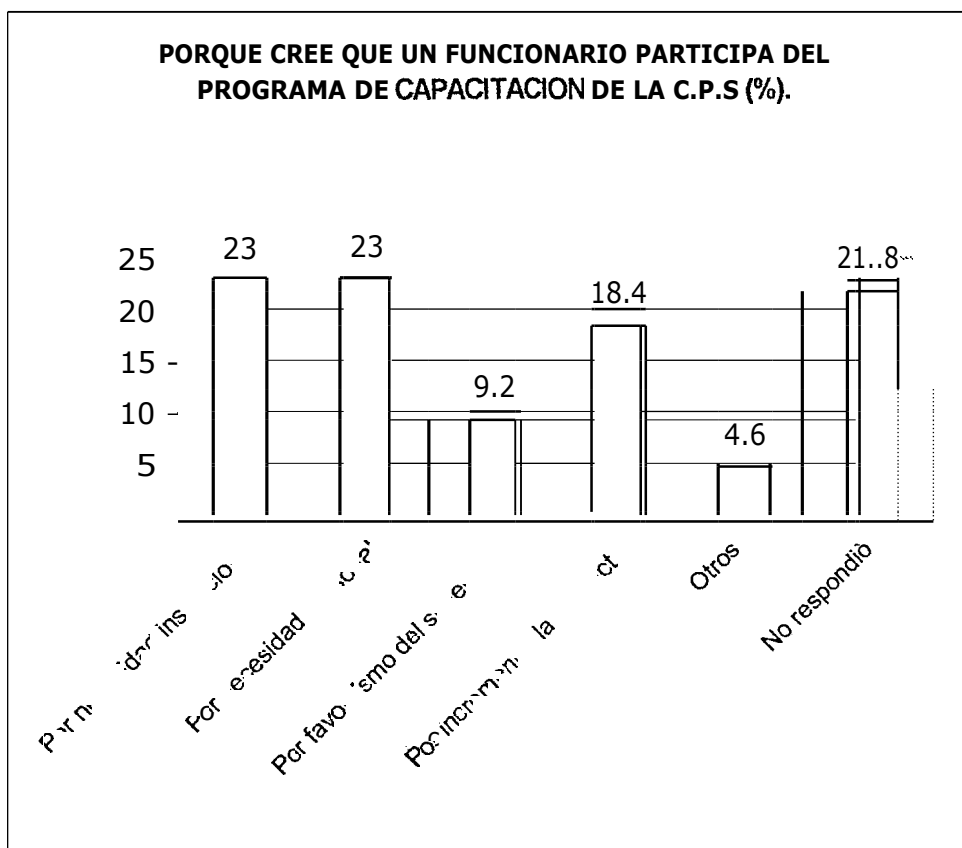


Los resultados de este ítem determinan que el 36,8% de los funcionarios no asistió a ningún de curso de capacitación en el período 1999 - 2000, 23% no respondió, 11.5% asistió a otros, 10.3% a cursos de relaciones humanas y cursos de conocimientos de normas y leyes vigentes y 8% a cursos de tecnificación en su puesto de trabajo.

Los índices de "nunca" y "no respondió" son los más preponderantes, demostrarían una apatía, resistencia y/o escepticismo hacia los Programas de Capacitación, y el sesgo del acápite Nro. 2 podría ser un indicador que las estrategias de información influirían en estos índices.

CUADRO NRO. 5
PORQUE CREE QUE UN FUNCIONARIO
PARTICIPA DEL PROGRAMA DE
CAPACITACION DE LA CAJA PETROLERA
DE SALUD?

PORQUE CREE QUE UN FUNCIONARIO PARTICIPA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD	NRO	
No responden	19	21,8
Por necesidad Institucional	20	23
Por necesidad personal	20	23
Por favoritismo del superior Inmediato	8	9,2
Por incrementar la productividad	16	18,4
Otros	4	4,6
TOTAL	87	100



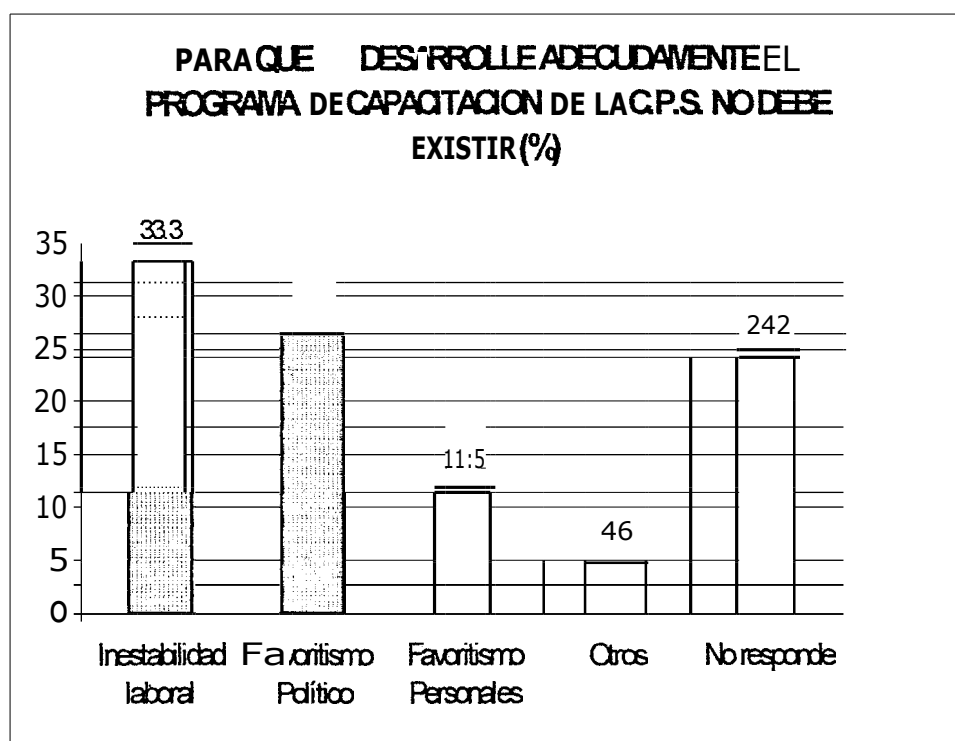
El 23% señala que participan por "necesidad institucional" y "por necesidad personal"; el 23%, el 21.8%, "no respondió"; el 18.4%, por "incrementar la productividad"; el 9.2%, por "favoritismo del superior inmediato" y el 4.6%: "otros".

El personal masculino(28.3%) señala que es por necesidad personal, el femenino (26.5%) por incrementar la productividad. Los solteros (35%), los bachilleres (33.3%), El personal con una antigüedad menor a un año (40%), no respondieron, los de 50años (36.4%) por necesidad institucional.

La razones por las que se asiste a estos cursos tiene un rango igual en ítems institucionales y personales, no respondió le sigue en preponderancia. Probablemente las políticas institucionales no poseen la coherencia necesaria para cambiar la opinión de sus empleados hacia la capacitación, parecería que ellos la perciben como algo externo e impuesto que no contemplarían sus necesidades y expectativas, que estaría en función de incrementar la productividad y por tanto solo satisfacer los planes institucionales.

CUADRO Nro. 6
PARA QUE SE DESARROLLE
ADECUADAMENTE EL PROGRAMA DE
CAPACITACION DE LA C.P.S. NO DEBE
EXISTIR

PARA QUE SE DESARROLLE ADECUADAMENTE EL PROGRAMA DE CAPACITACION DE LA C.P.S. NO DEBE EXISTIR	Frecuencia	%
No responde	21	24,1
Inestabilidad laboral	29	33,3
Favoritismo Político	23	26,4
Favoritismo Personales	10	11,5
Otros	4	4,6
TOTAL	87	100



El 33.3% del personal opina para que se desarrolle adecuadamente el Programa de Capacitación de la C.P.S. no debe existir inestabilidad laboral, 26.4%, favoritismo político, 24.1% no respondió, el 11.5% por favoritismo personales y un 4.6% otros.

Opinan que es favoritismo político el personal femenino (29.4%), con nivel de instrucción técnico (33.3%), mayores de 50 años (45.5%). No responden los solteros (35%); y los que tienen una antigüedad de menos de 1 año (46.7%)

La percepción del personal de como lograr un Programa de Capacitación adecuado, está caracterizada por el sentimiento de inseguridad laboral, los vaivenes políticos y sociales del entorno marcan una vez mas hacia la necesidad de seguridad en la fuente laboral, si el puesto no es seguro probablemente no es tan urgente capacitarse; por que quién sabe; mañana puede ser un desocupado más.

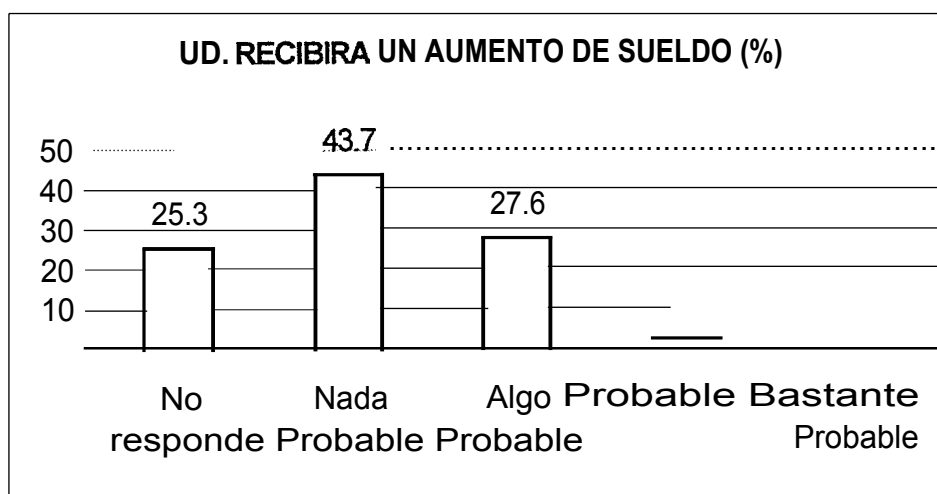
5.3 PARTE III.

ANALISIS DE RESULTADOS DEL IMPACTO MOTIVACIONAL

Las preguntas realizadas para medir el impacto motivacional en el cuestionario están desarrolladas en la Escala Likert que mide cualitativamente las respuestas de los funcionarios encuestados.

**CUADRO Nro. 1.
AUMENTO DE SUELDO**

UD. RECIBIRA UN AUMENTO DE SUELDO	Frecuencia	
No responde	22	25,3
Nada Probable	38	43,7
Algo Probable	24	27,6
Probable	2	2,3
Bastante Probable	1	1,1
TOTAL	87	100



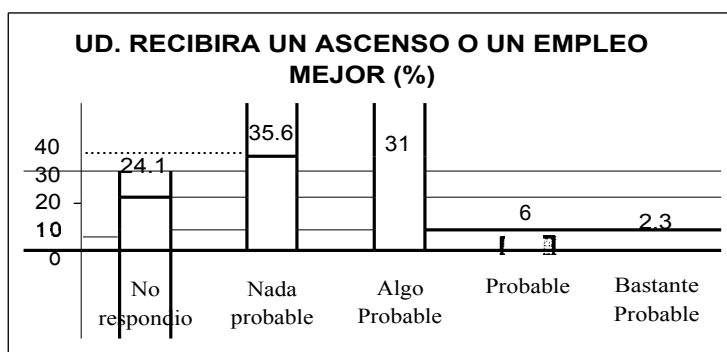
Se puede apreciar que el 43.7% considera que es nada probable que con el desarrollo del Programa de Capacitación implementado por la C.P.S. reciba un aumento de sueldo; el 27.6%, considera que es algo probable el 25.3% no respondió, el 2.3% señala que es probable y el 1.1%, bastante probable.

Nada probable es la opinión generalizada: el personal femenino (44.1%), casados (45.3%), con un nivel de instrucción profesional (48.3%), con una antigüedad de más de 6 años (61.3%) y los que están en una edad de más de 50 años (81.8%).

Estos datos confirmarían el escepticismo de los empleados hacia los posibles beneficios que le reportaría la capacitación, esta percepción estaría determinada por la inseguridad laboral, el favoritismo y la poca coherencia de las políticas institucionales para posibilitar el logro de los objetivos en el área de la capacitación.

CUADRO Nro. 2
UD. RECIBIRA UN ASCENSO O UN EMPLEO MEJOR

UD. RECIBIRA UN ASCENSO O EMPLEO MEJOR	Frecuencia	%
NO RESPONDIÓ	21	24.1
NADA PROBABLE	31	35.6
ALGO PROBABLE	27	31
PROBABLE	6	6.9
BASTANTE PROBABLE	2	2.3
TOTAL	87	100



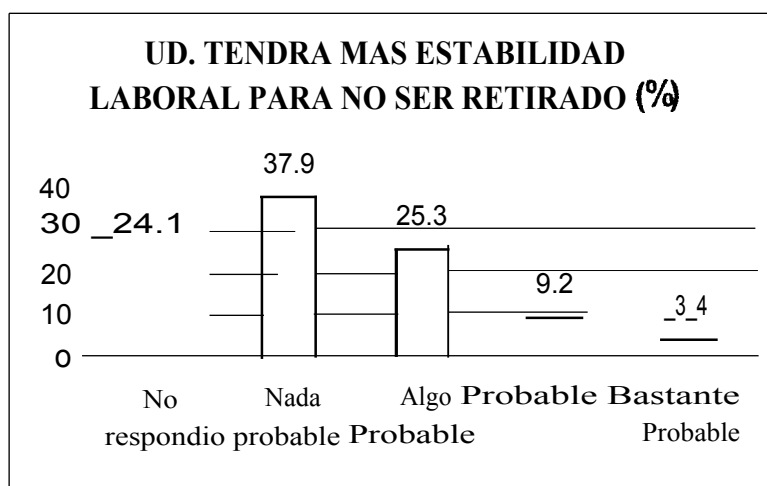
Estos índices determinan que el 35.5% de los funcionarios opinan que es nada probable recibir un ascenso o un empleo mejor, 31% que es algo probable, 24.1% no respondió, 6.9% que es probable y 32.3% bastante probable.

El personal femenino 44.1%, el casado 4.35%, con un nivel de instrucción profesional 48.3%, con una antigüedad de más de 6 años (61.3%) y los con una edad de más de 50 años 81.8% opinan que es nada probable.

Estos índices confirman una vez mas del escepticismo existente acerca del beneficio personal en cuanto a lo económico se refiere, que podría reportar el Programa de Capacitación.

**CUADRO Nro. 3.
ESTABILIDAD LABORAL**

UD. TENDRA MAS ESTABILIDAD LABORAL PARA NO SER RETIRADO	Frecuencia	%
No respondió	21	24,10
Nada Probable	33	37,90
Algo Probable	22	25,30
Probable	8	9,20
Bastante Probable	3	3,40
TOTAL	87	100



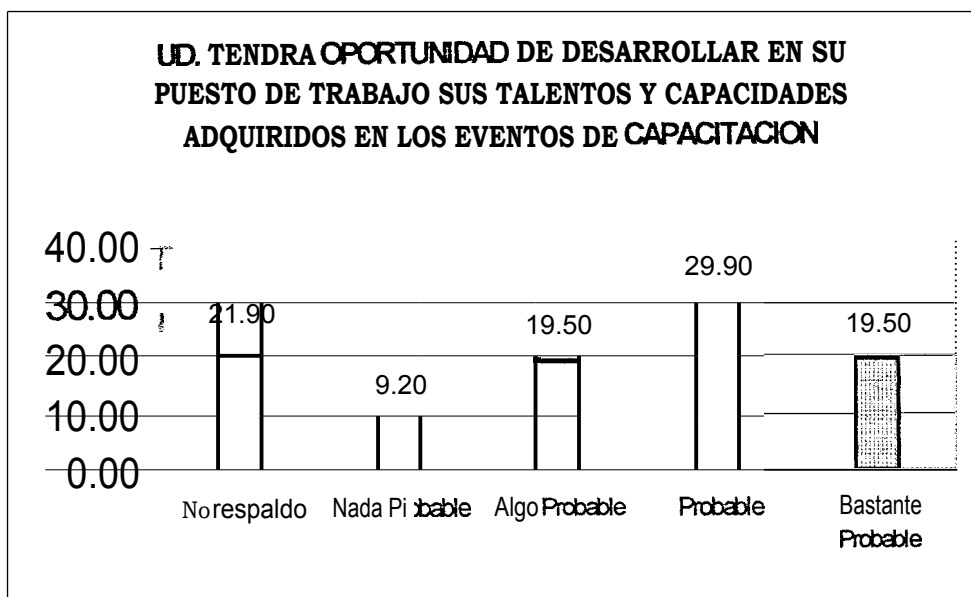
El 37.9% de los funcionarios indican que la posibilidad de tener estabilidad laboral por la implantación del programa de capacitación en la C.P.S. es nada probable, un 25.3% es algo probable, 24.1% no respondió, 9.2% sostiene algo probable y 3.4%: bastante probable.

El género femenino (47.1%), casado (41.5)%, más de 6 años (41.9%) y más de 50 años (63.6%), consideran que es nada probable la estabilidad laboral y no es garantía la implantación del Programa de Capacitación.

El sentimiento de inseguridad laboral es preponderante entre los funcionarios administrativos, debido probablemente a la poca coherencia de las políticas institucionales que no garantizarían la permanencia en las fuentes de trabajo.

CUADRO Nro. 4.
OPORTUNIDAD PARA DESARROLLAR TALENTOS
Y CAPACIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO

UD. TENDRA OPORTUNIDAD DE DESARROLLAR EN SU PUESTO DE TRABAJO SUS TALENTOS Y CAPACIDADES ADQUIRIDOS EN LOS EVENTOS DE CAPACITACION	Frecuencia	%
No respondió	19	21,9
Nada Probable	8	9,2
Algo Probable	17	19,5
Probable	26	29,9
Bastante Probable	17	19,5
TOTAL	87	100



El 29.9% de los funcionarios indican que es probable la oportunidad de desarrollar en su trabajo sus capacidades, 21.8%, no responde, 19.5% indica que es algo probable, 9.2%, sostiene que es bastante probable.

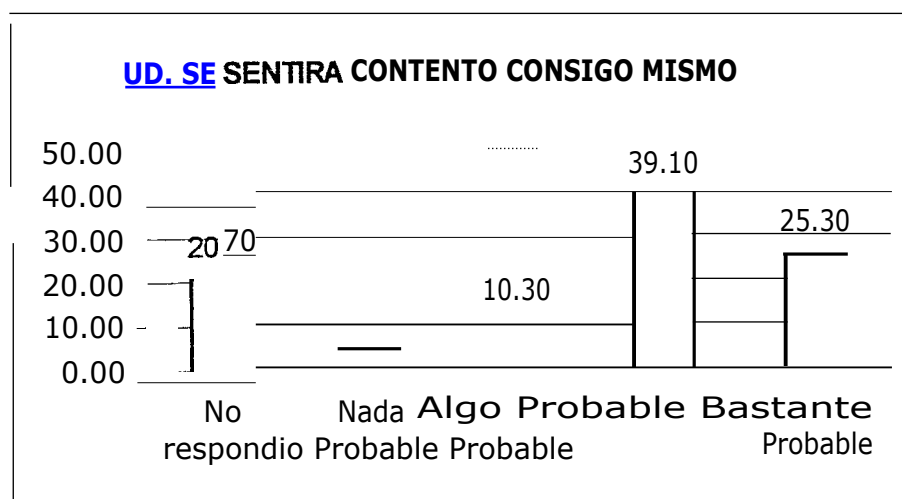
El sexo masculino (35.8%) manifiesta que es probable la oportunidad de poder desarrollar sus talentos y capacidades, con una antigüedad de más de 6 años (38.7%) y una edad de 30 a 40 años (37%) opina lo mismo.

Los viudos (50%) y los de nivel de instrucción técnica (secretarias 42.9%) sostienen que es algo probable utilizar los conocimientos aprendidos.

Los conocimientos adquiridos por el Programa de Capacitación son percibidos básicamente como herramientas de trabajo, que su ejercicio y provecho dependería más de ellos que de las características institucionales.

CUADRO Nro.5
SENTIRSE MAS CONTENTO CONSIGO MISMO

<u>UD. SE</u> SENTIRA MAS CONTENTO CONSIGO MISMO	Frecuencia	
No respondió	18	20,7
Nada Probable	4	4,6
Algo Probable	9	10,3
Probable	34	39,1
Bastante Probable	22	25,3
TOTAL	87	100



El 39.1% indican que probablemente se sentirán más contentos consigo mismo por capacitarse, el 25.3% que es bastante probable, el 20.7% no respondió y el 10.3% indica algo probable.

El personal femenino (44.1%) es el que se sentirá mejor consigo misma, este índice relacionado al estado civil de soltera (50%).

El aprender algo nuevo estaría relacionado con el sentimiento de satisfacción personal y probablemente con el nivel de interés, expectativa y satisfacción de necesidades que el programa de capacitación sea capaz de satisfacer.

CUADRO Nro. 6
UD. TENDRA LA POSIBILIDAD DE
APRENDER COSAS NUEVAS

UD. TENDRA LA POSIBILIDAD DE APRENDER COSAS NUEVAS	Frecuencia	%
No respondió	18	20,80
Nada Probable	3	3,40
Algo Probable	11	12,60
Probable	35	40,20
Bastante Probable	20	23,00
TOTAL	87	100,00



40.2% indican que es probable que con la implantación del Programa de Capacitación tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas, 23% indica que es bastante probable, 20.7% no responde, 12.6% : algo probable y un 3.4% nada probable.

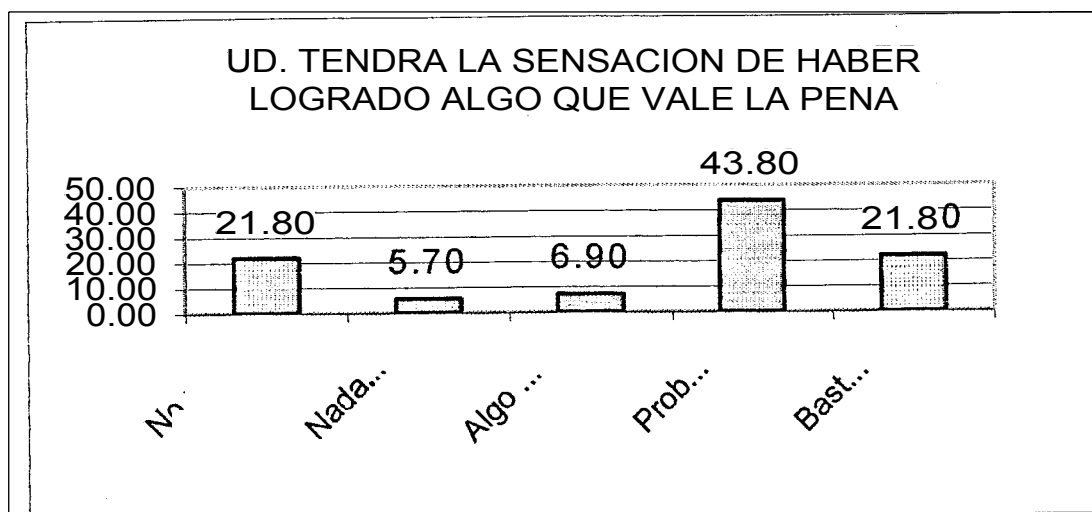
El género femenino (50%) considera la posibilidad de aprender cosas nuevas, las solteras (45%) es probable. Con una instrucción de postgrado (75%), antigüedad en la institución de 1 a 3 años (48.5%), que

oscilan entre los 30 años, consideran probable el aprender cosas nuevas por el programa de capacitación.

La posibilidad de aprender algo nuevo se relacionaría con la novedad de la actividad, las expectativas e interés que pueda despertar en el personal. Probablemente si la expectativa es alta y la actividad no la satisface generaría una actitud de resistencia y una percepción distorsionada de los objetivos que se persiguen con el Programa de Capacitación.

CUADRO Nro. 7
LA SENSACION DE HABER
LOGRADO ALGO QUE VALE LA PENA

UD. TENDRA LA SENSACION DE HABER LOGRADO ALGO QUE VALE LA PENA	NRO.	%
No respondió	19	21,8
Nada Probable	5	5,7
Algo Probable	6	6,9
Probable	38	43,8
Bastante Probable	19	21,8
TOTAL	87	100



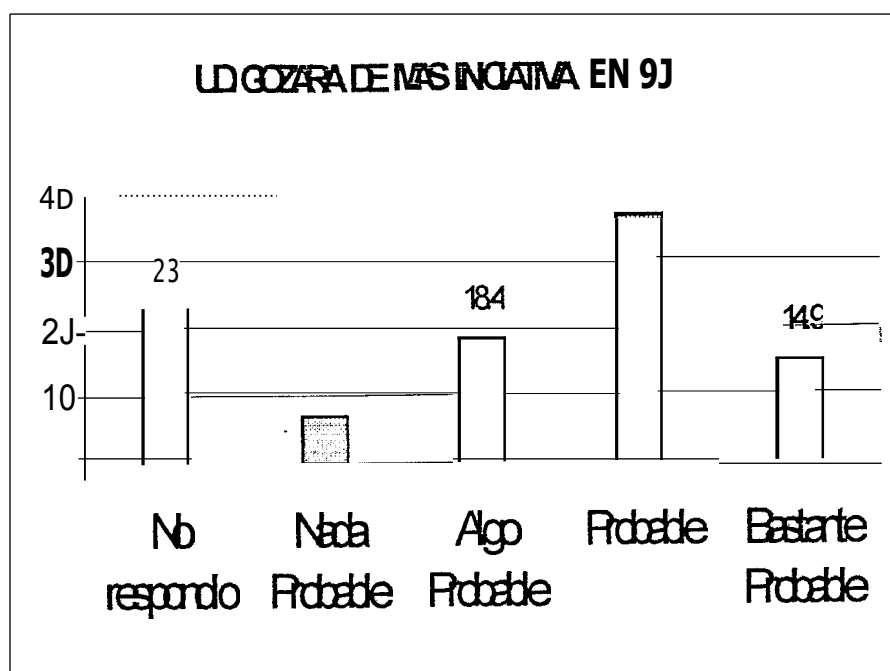
43.7% del personal considera que es probable lograr algo que valga la pena con el Programa de Capacitación 21.80% que es bastante probable, 21.80% no respondió, 6.9% considera algo probable y 5.7% nada probable.

El personal masculino (47.2%) considera probable lograr algo que valga la pena, los solteros (60%), los profesionales (51.7%), los con una antigüedad de más de 6 años (58.1%) y una edad de menos de 30 años (45%) opinan lo mismo.

Este ítem se relaciona una vez más con las expectativas que se puedan crear y el grado de satisfacción de las mismas a través del Programa de Capacitación, ambas están relacionadas también a las características estructurales de la Institución, de lo coherente que ésta pueda ser para posibilitar el desarrollo y práctica de lo aprendido, que repercutiría en el sentimiento de satisfacción personal y el beneficio institucional.

CUADRO Nro. 8.
UD. GOZARA DE MAS INICIATIVA EN SU TRABAJO

UD. GOZARA DE MAS INICIATIVA EN SU TRABAJO	Frecuencia	%
No responde	20	23
Nada Probable	6	6,9
Algo Probable	16	18,4
Probable	32	36,8
Bastante Probable	13	14,9
TOTAL	87	100



El personal administrativo (36.8%) responde que es probable que gocen de más iniciativa en su trabajo con la implantación del programa de capacitación, 23% no respondió, un 18.4% indica que es algo probable, 14.9% es bastante probable y un 6.9% nada probable.

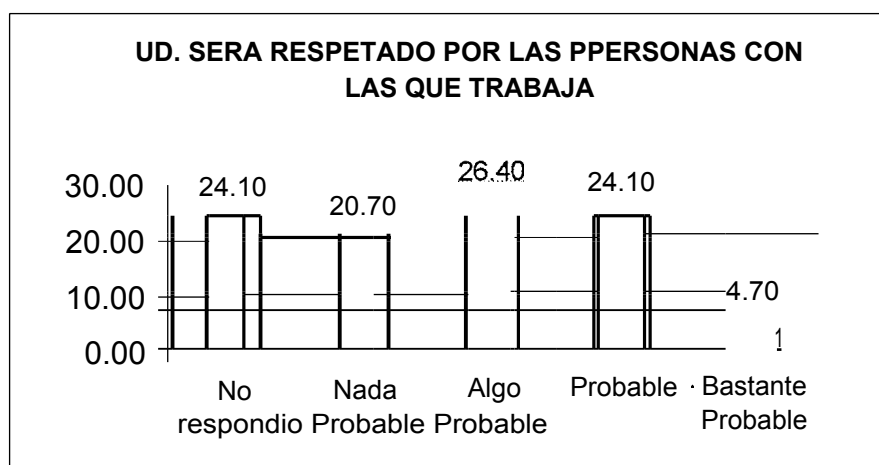
El personal masculino (41.5%), casados (39.6%), con nivel de instrucción técnico, indican que es probable que tengan más iniciativa en su trabajo,

este aspecto relacionado con la antigüedad en la institución, con una edad entre los 30 — 40 años de edad.

La iniciativa se relaciona con el grado de independencia que podría gozar el funcionario, la aceptación y apoyo de los mandos pertinentes. Es un proceso de doble vía que implicaría estrategias de comunicación e información eficientes que por el momento no se observan en la institución.

CUADRO Nro. 9.
SERA RESPETADO POR LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA

UD. SERA RESPETADO POR LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA	Frecuencia	
No respondió	21	24,10
Nada Probable	18	20,70
Algo Probable	23	26,40
Probable	21	24,10
Bastante Probable	4	4,70
TOTAL	87	100,00



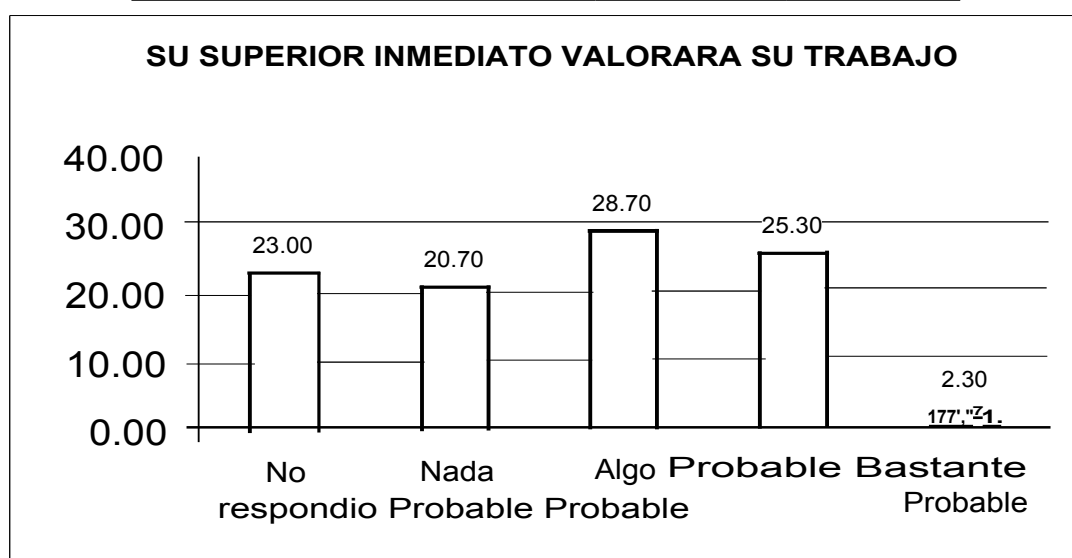
26.4% del personal considera que es algo probable que será respetado por las personas con las que trabaja, 24.1% no respondió, 20.7% que es nada probable, 24.1% probable y 4.6% bastante probable.

El personal masculino (32.1%), casados (32.1%) con nivel técnico (33.3%) indican que es algo probable que sean respetados por las personas con las que trabajan. Los que gozan de una antigüedad de 3 - 6 años (37.5%) consideran probable, estos últimos oscilan entre los 50 años de edad (36.4%).

Los índices más altos se refieren a: "no respondió" y "probable". Parecería que la capacitación pasada o actual del funcionario no representa una percepción de respeto de los demás, que las relaciones interpersonales no se verían afectadas por ellas de una manera significativa.

CUADRO Nro. 10
SU SUPERIOR INMEDIATO VALORARA SU TRABAJO

SU SUPERIOR INMEDIATO VALORARA SU TRABAJO	Frecuencia	%
No respondió	20	23,0
Nada Probable	18	20,7
Algo Probable	25	28,7
Probable	22	25,3
Bastante Probable	2	2,3
TOTAL	87	100,



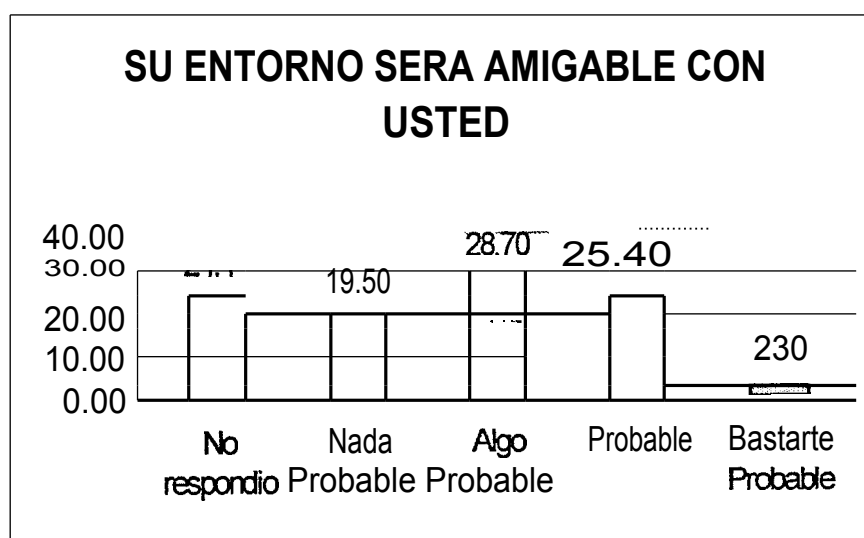
El 28.7% de los funcionarios administrativos consideran que es probable que sus jefes valoren su trabajo, 25.3% que es algo probable, 23%, no respondió, 20.7% que es nada probable y 2.3%: bastante probable.

Son los funcionarios varones (30.2%), divorciados y con instrucción técnica, consideran que es probable que sus jefes valoren su trabajo. Igual opinión posee el personal con más de 6 años de antigüedad (32.3%), con una edad de más de 50 años (45.5%).

*La valoración relacionada a la calidad del trabajo realizado, gracias a los aportes de la capacitación está marcada por el escepticismo, parecería que el rendimiento está estigmatizado por la rutina, costumbre y no significarían cambios de actitud del superior inmediato **hacia su** subalterno en lo referente a la valoración por el trabajo ejecutado.*

CUADRO Nro. 11
SU ENTORNO SERA AMIGABLE CON USTED

SU ENTORNO SERA AMIGABLE CON USTED	Frecuencia	%
No respondió	21	24,1
Nada Probable	17	19,5
Algo Probable	25	28,7
Probable	22	25,4
Bastante Probable	2	2,3
TOTAL	87	100



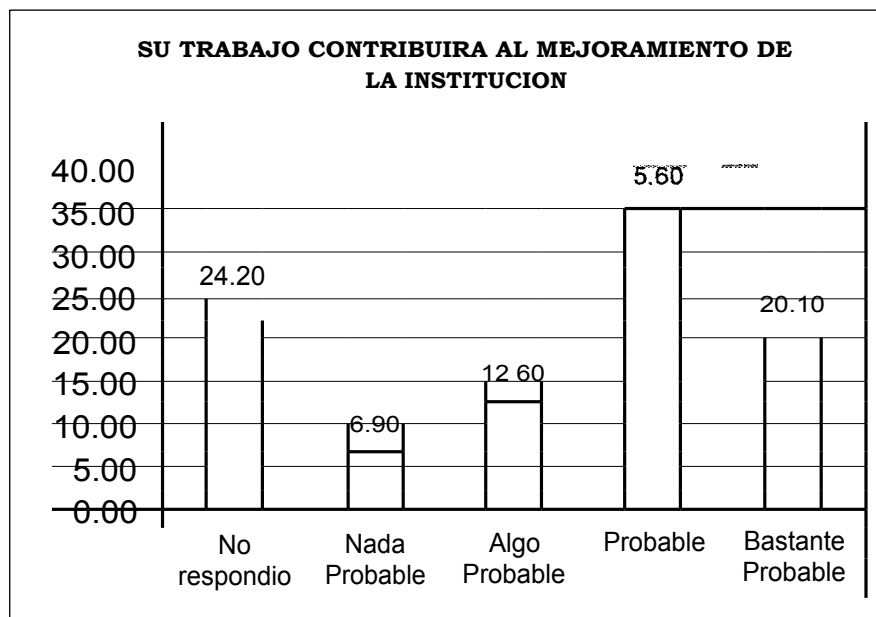
28.7% sostiene que es algo probable que su entorno será amigable, 25.3% que es probable, 24.10% no responde, 19.5% que es nada probable y 2.3% bastante probable.

El género masculino (34.0%) viudos, nivel post-grado, indican que es algo probable. Estos índices se relacionan con el personal 1 - 3 años de antigüedad (30.3%) y una edad que oscila entre 30 - 40 años (37.0%).

Relacionado al ítem anterior, la amabilidad parecería estar caracterizada por la rutina en las relaciones interpersonales, que la capacitación no tendría la posibilidad para cambiar esta situación. La capacitación es percibida como una actividad programada para fines institucionales únicamente.

CUADRO Nro. 12
SU TRABAJO CONTRIBUIRA CON EL
MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCION

SU TRABAJO CONTRIBUIRA CON EL MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCION	Frecuencia	
No respondió	21	24,2
Nada Probable	6	6,9
Algo Probable	11	12,6
Probable	31	35,6
Bastante Probable	18	20,7
TOTAL	87	100



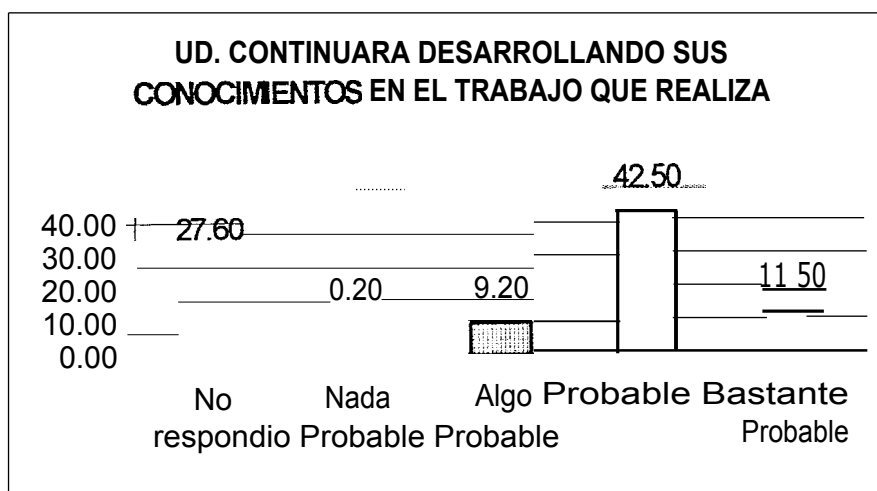
El 35.6% del personal sostiene que es probable que su trabajo contribuya al mejoramiento de la Institución, 24.1% no opina, 20.7% que es bastante probable y 6.9% nada probable.

El personal femenino (38.2%), divorciadas con instrucción técnica (57.1%), sostiene que es probable que contribuya con el mejoramiento de la institución. Los funcionarios con antigüedad de 6 años (45.2%) y edades de 40 - 50 años (37.9%) sostienen lo mismo.

Parecería que la capacitación se percibe como algo externo al funcionario, que beneficiaría principalmente a la institución por el rendimiento que podría obtener de él en función de lo que aprendió con ella. Probablemente la percepción se caracteriza por: la capacitación significaría mayor trabajo para el funcionario en beneficio de terceros; pero no para él.

CUADRO Nro.13**UD. CONTINUARA DESARROLLANDO SUS CONOCIMIENTOS EN FUNCION AL TRABAJO QUE REALIZA**

UD. CONTINUARA DESARROLLANDO SUS CONOCIMIENTOS EN FUNCION AL TRABAJO QUE REALIZAN	Frecuencia	%
No respondió	24	27,6
Nada Probable	8	9,2
Algo Probable	8	9,2
Probable	37	42,5
Bastante Probable	10	11,5
TOTAL	87	100



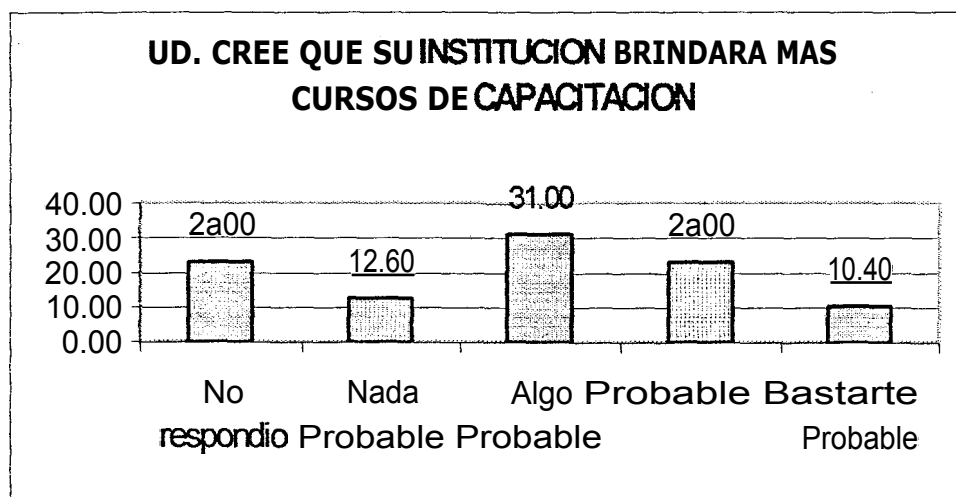
El 42.5% indica que es probable que continúe desarrollando sus conocimientos en función al trabajo que realiza, 27.6% no respondió, 11.5% es bastante probable, 9.2%: algo probable y nada probable.

El personal masculino (41.5%) casado, profesional (44.8%), con una antigüedad de 6 años en la Entidad (48.4%) afirma que es probable que desarrollen sus conocimientos en función al trabajo que realizan, esté índice se relaciona con funcionarios de menos de 30 — 40 años de edad.

Relacionado al ítem anterior confirmaría lo señalado que la capacitación se percibe para elevar el rendimiento laboral, para beneficio de la Institución.

CUADRO Nro. 14
SU INSTITUCION BRINDARA MAS
CURSOS DE CAPACITACION

UD CREE QUE SU INSTITUCION LE BRINDARA MAS CURSOS DE CAPACITACION	Frecuencia	%
No respondió	20	23,0
Nada Probable	11	12,6
Algo Probable	27	31,0
Probable	20	23,0
Bastante Probable	9	10,4
TOTAL	87	100



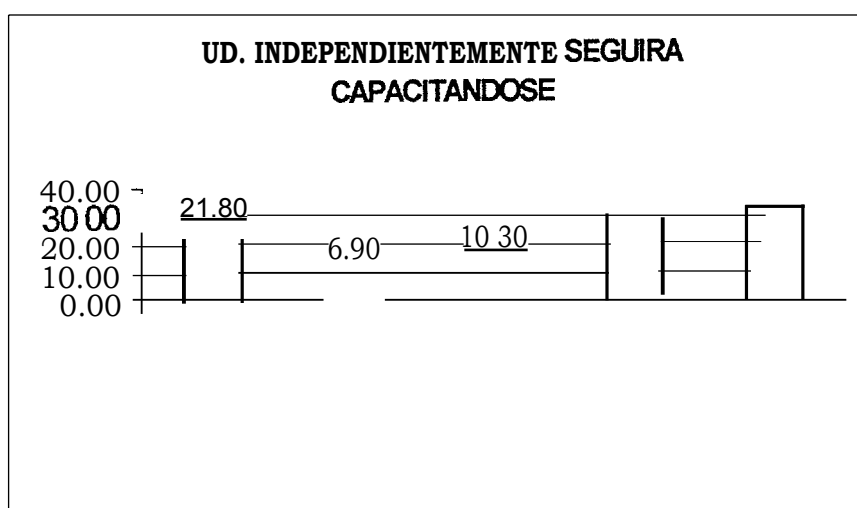
El 31% del personal sostiene que es algo probable, 23% que es probable, 23% no respondió, 12.6% nada probable, y 10.3% bastante probable.

El personal femenino (35.3%), casadas (35.8%) con nivel técnico (35.7%) consideran que es algo probable que la institución brinde más cursos de capacitación. Los que tienen antigüedad de más de tres años (36.4%) y una edad de 40 - 50 años (37.9%) sostienen lo mismo.

El escepticismo caracteriza este ítem probablemente por que las estrategias de comunicación e información institucionales no son las más adecuadas, que los objetivos que se persiguen con la capacitación no han sido socializados adecuadamente o no fueron comprendidos a cabalidad por el destinatario de la información.

CUADRO Nro. 15
UD. INDEPENDIENTEMENTE
SEGUIRA CAPACITÁNDOSE

UD. INDEPENDIENTEMENTE SEGUIRA CAPACITÁNDOSE	NRO	%
No respondió	19	21,8
Nada Probable	6	6,9
Algo Probable	9	10,3
Probable	25	28,7
Bastante Probable	28	32,2
TOTAL	87	100



El 32.2% del personal indica que es bastante probable que siga capacitándose independientemente, 28.7%: que es probable, 21.8% no respondió, 10.3% que es algo probable y 6.9%: nada probable.

El personal masculino (35.8%), solteros (45%) profesionales (34.5%) sostiene que es probable que siga capacitándose independientemente, índice que se relaciona con los que tienen una antigüedad de más de 6 años (36.4%).

La iniciativa personal para capacitarse de forma independiente, se relacionaría con el grado de satisfacción de las expectativas creadas por la capacitación y de lo que está sea capaz de despertar en el funcionario y con los logros que él pretenda alcanzar individualmente.

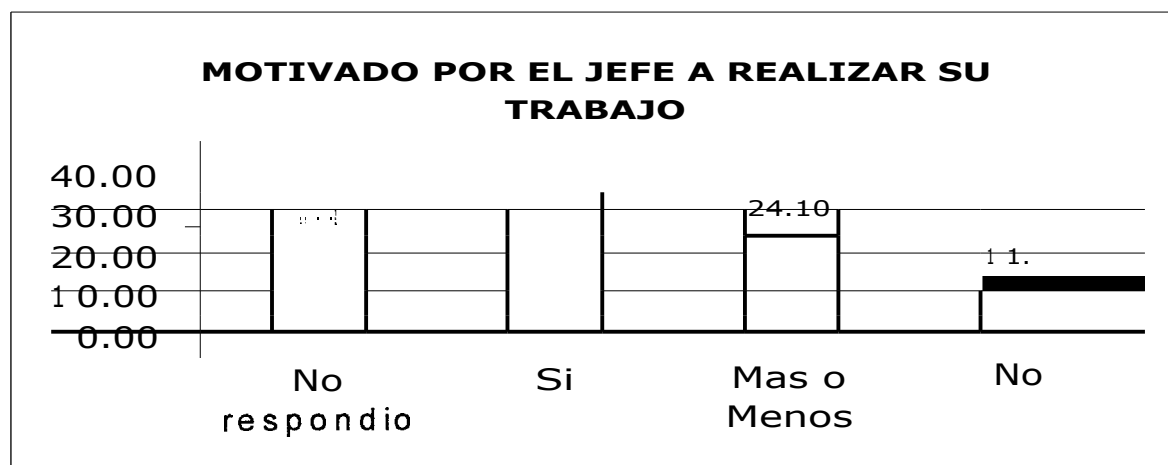
5.4 PARTE IV.

MOTIVACION POR EL ENTORNO LABORAL

Este acápite del cuestionario aplicado mide el clima de motivación que rodea al funcionario administrativo de la C.P.S., en relación a tres variables que son: jefe inmediato, ejecutivos y compañeros.

CUADRO Nro. 1
MOTIVADO POR EL JEFE INMEDIATO
A REALIZAR SU TRABAJO BIEN

MOTIVADO POR EL JEFE INMEDIATO A REALIZAR SU TRABAJO BIEN	Frecuencia	%
No respondió	28	32,2
Si	28	32,2
Mas o Menos	21	24,1
No	10	11,5
TOTAL	87	100



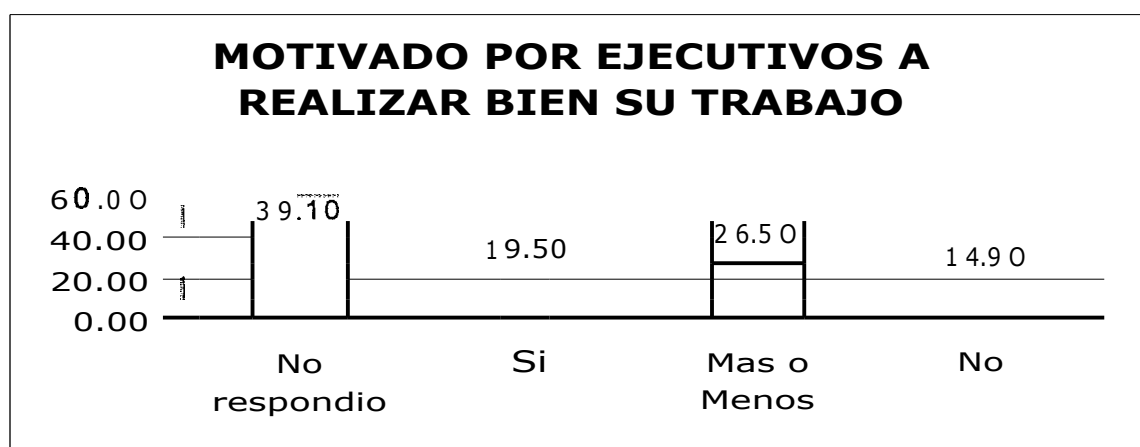
El 32.20. % no respondió, 32.20% que sí es motivado, 24.10% que es mas o menos motivado y 11.5% no.

El personal femenino (47.1%), solteras (50%), con nivel técnico no respondió. Con una antigüedad de menos de 1 año (66.7%) edad inferior a 30 no respondió.

Los índices "no respondió" y "si" son los mas significativos, probablemente la motivación del jefe inmediato se caracteriza por el énfasis en lo que falta hacer, no en los logros ni en la calidad de trabajo. Relacionado al ítem Nro. 10 de la parte III.

CUADRO Nro.2
MOTIVADO POR EJECUTIVOS A
REALIZAR SU TRABAJO BIEN

MOTIVADO POR EJECUTIVOS A REALIZAR SU TRABAJO BIEN	NRO	
No respondió	34	39,1
Si	17	19,5
Mas o Menos	23	26,5
No	13	14,9
TOTAL	87	100



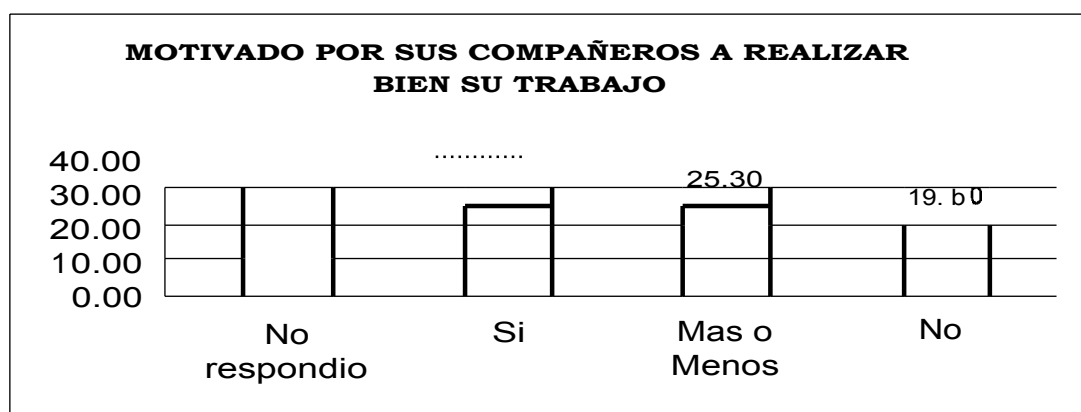
El 39.1% no respondió a la pregunta, 26.4% sostiene que es mas o menos, 19.5%: que sí es motivado, y 14.9% no es motivado.

El personal femenino (47.1%), solteras (50%) nivel técnico no respondió. Con una antigüedad de menos de 1 año (66.7%) y edad inferior a 30 no indica nada.

Estos índices indicarían que los ejecutivos son percibidos como ausentes en el entorno laboral, probablemente su participación y relación con el empleado son esporádicas, distantes y formales.

CUADRO Nro. 3
MOTIVADO POR SUS COMPAÑEROS
A REALIZAR SU TRABAJO BIEN

MOTIVADO POR SUS COMPAÑEROS A REALIZAR SU TRABAJO BIEN	Frecuencia	
No respondió	26	29,9
Si	22	25,3
Mas o Menos	22	25,3
No	17	19,5
TOTAL	87	100



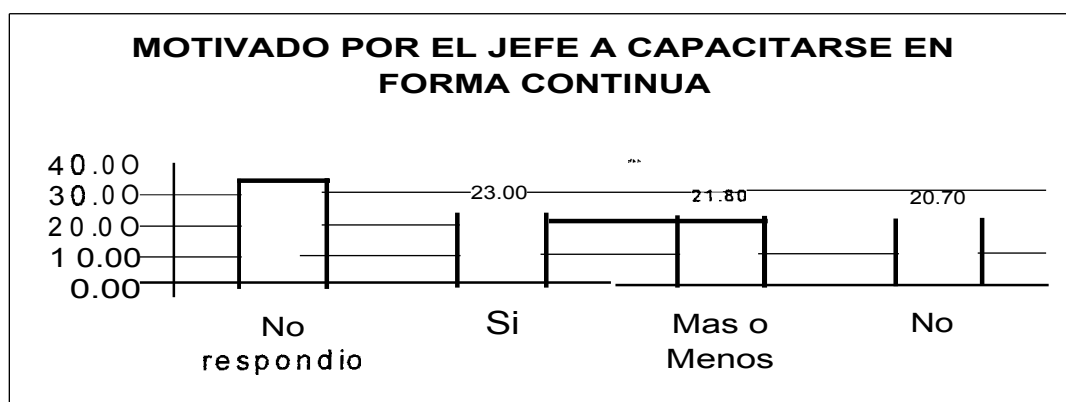
El 29.9% del personal no respondió, 25.3% si, 25.3% mas o menos, 19.5% no.

El personal femenino(47.1%), divorciadas(33.3%), no respondió. Este aspecto se relaciona con la antigüedad del personal que tiene menos de 1 año (66.7%) y es mayor a 50 años de edad (54.5%).

Los resultados que se observan indicarían que las relaciones laborales se caracterizan por una casi ausencia de estímulo por parte de los pares, probablemente es una actitud señalada por la insuficiente empatía y cooperación entre sí.

CUADRO Nro. 4
MOTIVADO POR EL JEFE INMEDIATO
A CAPACITARSE EN FORMA CONTINUA

MOTIVADO POR EL JEFE INMEDIATO A CAPACITARSE EN FORMA CONTINUA	Frecuencia	
No respondió	30	34,5
Si	23	23,0
Mas o Menos	19	21,8
No	18	20,7
TOTAL	87	100,0



El 34.5% del personal no respondió a la pregunta si está motivado por su jefe inmediato a capacitarse en forma continúa, 23% respondió que si, 21.8% mas o menos y 20.7% no.

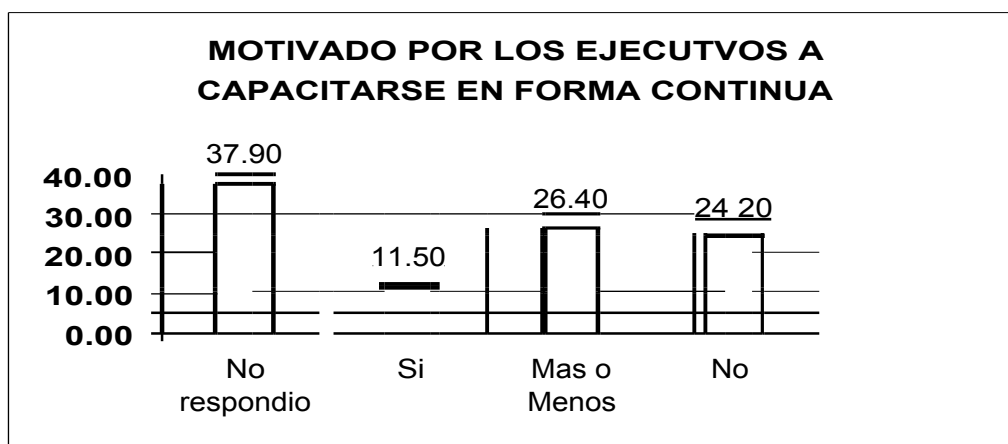
El personal femenino (38.2%), solteras (45%), técnicas no respondió, coincidiendo con el personal que tiene antigüedad de menos de un año (53.3%) e inferior a 30 años de edad (45%).

Resultados relacionado probablemente a la inadecuada estrategia de comunicación e información institucional, a la falta de incentivos o a la

rutina laboral que estigmatizarían este aspecto de la relación interpersonal entre el jefe y el subalterno.

CUADRO Nro. 5
MOTIVADO POR LOS EJECUTIVOS A
CAPACITARSE EN FORMA CONTINUA

MOTIVADO POR LOS EJECUTIVOS A CAPACITARSE EN FORMA CONTINUA	Frecuencia	%
No respondió	33	37,90
Si	10	11,50
Mas o Menos	23	26,40
No	21	24,20
TOTAL	87	100,00



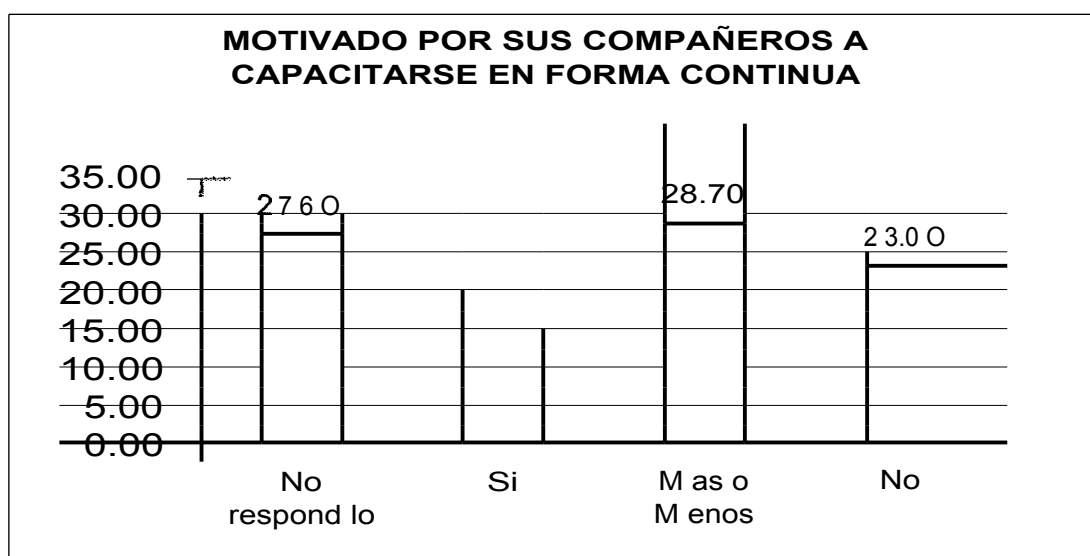
El 37.9% del personal no respondió a la pregunta si está motivado por los ejecutivos a capacitarse en forma continua, 26.4% mas o menos, 24.1% no y el 11.5% si.

El personal femenino (41.2%), solteras (50%), nivel técnico (40.7%) no respondió, lo mismo que el personal con una antigüedad de 3 - 6 años (62.5%) y una edad que oscila entre los 30 — 40 años (45.%).

Relacionado con lo señalado anteriormente acápite 4 pregunta 2, los ejecutivos parecerían ser percibidos como distantes, no relacionados al entorno laboral del empleado.

CUADRO Nro. 6
MOTIVADO POR SUS COMPAÑEROS A
CAPACITARSE EN FORMA CONTINUA

MOTIVADO POR SUS COMPAÑEROS A CAPACITARSE EN FORMA CONTINUA	Frecuencia	%
No respondió	24	27,6
Si	18	20,7
Mas o Menos	25	28,7
No	20	23,0
TOTAL	87	100



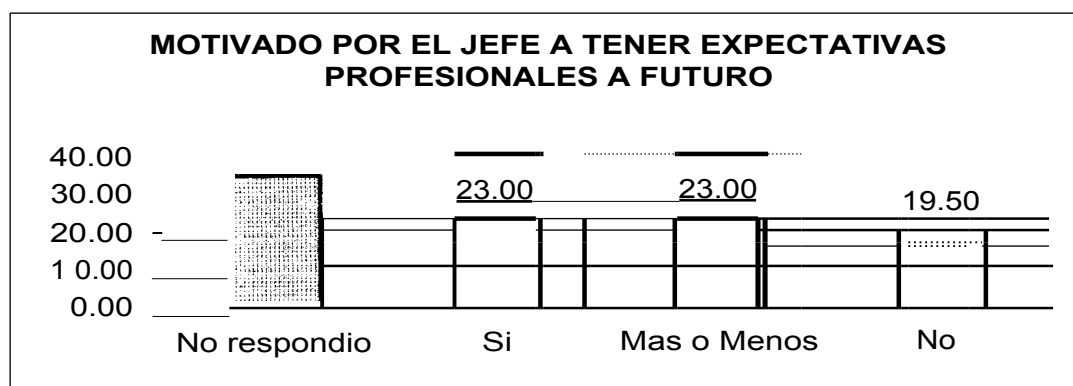
El 28.7% del personal contestó que es mas o menos motivado por sus compañeros a capacitarse en forma continua, 27.6% no respondió, el 20.7% sí y 23%: no.

El personal femenino (29.4%), solteras (35%), bachilleres (41.7%) indican que son mas o menos motivadas por sus compañeros; esto se relaciona con el personal con una antigüedad de menos de un año (66.7%) y con edad de 45 años (31%).

Los índices señalados mostrarían un entorno laboral que percibe a la capacitación como una actividad que no reporta beneficios inmediatos, esta característica parecería estar generalizada entre el personal administrativo de la C.P.S.

CUADRO Nro.7
MOTIVADO POR EL JEFE INMEDIATO A
TENER EXPECTATIVAS PROFESIONALES A FUTURO

MOTIVADO POR EL JEFE INMEDIATO A TENER EXPECTATIVAS PROFESIONALES A FUTURO	Frecuencia	%
No respondió	30	34,5
Si	20	23,0
Mas o Menos	20	23,0
No	17	19,5
TOTAL	87	100



El 34.5% del personal no respondió a la pregunta, 23% contestó si, 23%: mas o menos y 19.5% señaló no

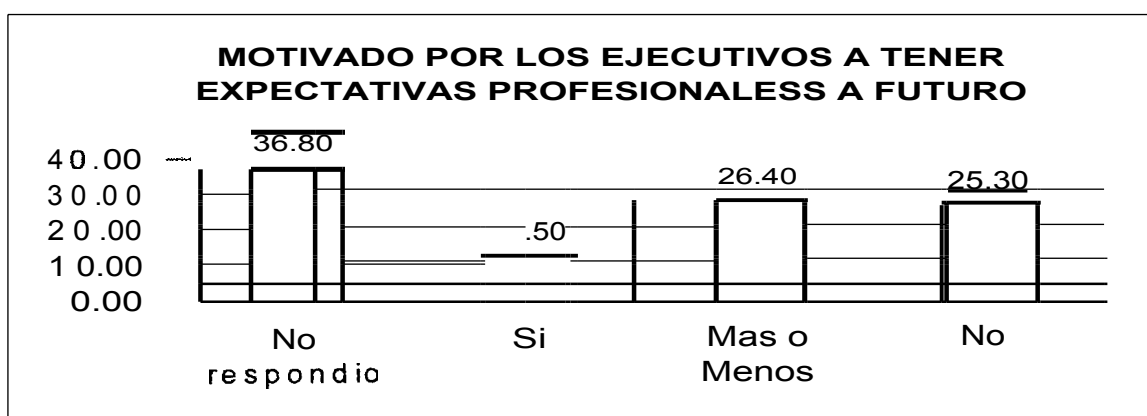
El 38.2% del personal femenino, solteras 50%, viudas 50% con nivel técnico 37%, no respondió. El personal con una antigüedad de menos de un año 53.3% y de la edad de menos de 30 años 45% no respondió.

Probablemente estos resultados muestren el poco conocimiento del jefe inmediato superior hacia las expectativas de formación que poseen sus

subalternos, la motivación estaría supeditada a las exigencias institucionales implícitas en el Programa de Capacitación

CUADRO Nro. 8
MOTIVADO POR LOS EJECUTIVOS A TENER EXPECTATIVAS
PROFESIONALES A FUTURO

MOTIVADO POR LOS EJECUTIVOS A TENER EXPECTATIVAS PROFESIONALES A FUTURO	NRO	
No respondió	32	36,8
Si	10	11,5
Mas o Menos	23	26,4
No	22	25,3
TOTAL	87	100



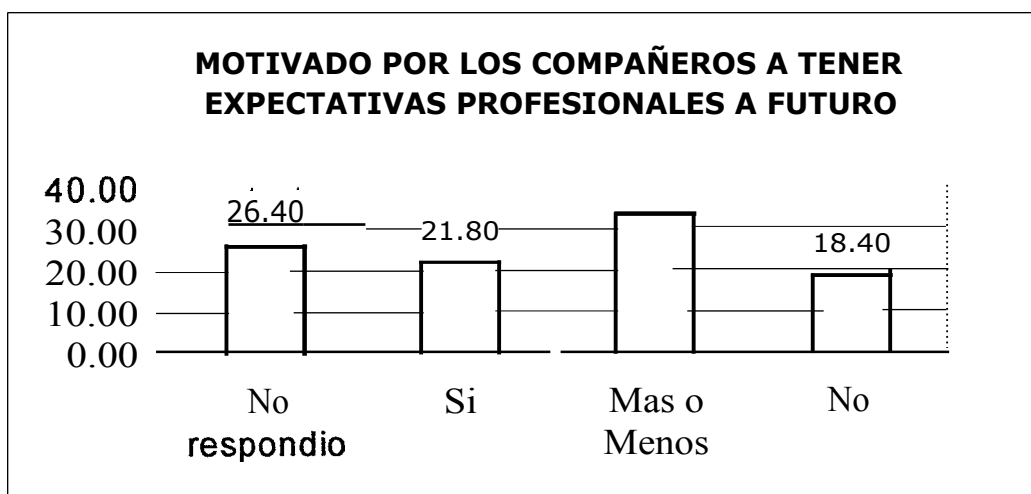
36.8% del personal no respondió a la pregunta si es motivado por los ejecutivos a tener expectativas profesionales a futuro, 26.4%: más o menos, 25.3%: no, 11.5% si.

Del personal femenino (41.2%) , solteras (50%), instrucción técnica (40.7%) no responden. Los empleados con una antigüedad de más de 6 años (62.5%)y edad de mas de 50 años (4.5.5) responden no.

Estos índices indicarían que probablemente las políticas institucionales de motivación son impersonales o difusas, que no hay una estrategia coherente de incentivos hacia los subalternos.

CUADRO Nro, 9
MOTIVADO POR LOS COMPAÑEROS
A TENER EXPECTATIVAS PROFESIONALES A FUTURO

MOTIVADO POR LOS COMPAÑEROS A TENER EXPECTATIVAS PROFESIONALES A FUTURO	Frecuencia	%
No respondió	23	26,4
Si	29	21,8
Mas o Menos	29	33,4
No	16	18,4
TOTAL	87	100



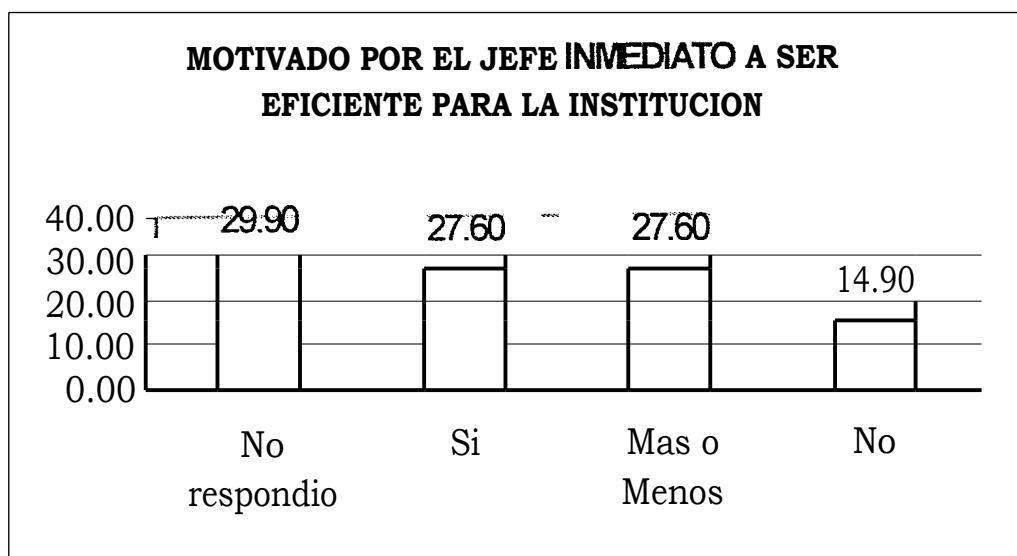
El 33.3% del personal indica que es más o menos motivado por los compañeros a tener expectativas profesionales a futuro, 26.4% no respondió, 21.8% dio una respuesta positiva y 18.4% indicó no.

El personal femenino (29.4%), divorciadas (33.3%), nivel técnico (37%) no respondió. Los funcionarios con una antigüedad de menos de un año (53.3%) y los que tienen una edad de menos de 30 años (35%) no respondieron.

Este aspecto de la motivación del entorno laboral, probablemente se caracterice por el prejuicio de que la profesionalización del otro implicaría la evidencia de la ausencia de la necesidad de logro personal, o porque el nivel económico no permitiría hacer planes de este tipo.

CUADRO Nro.10
MOTIVADO POR EL JEFE INMEDIATO
A SER EFICIENTE PARA LA INSTITUCION

MOTIVADO POR EL JEFE INMEDIATO A SER EFICIENTE PARA LA INSTITUCION	Frecuencia	
No respondió	26	29,9
Si	24	27,6
Mas o Menos	24	27,6
No	13	14,9
TOTAL	87	100



El 29.9% de los funcionarios no respondieron a la pregunta de que si son motivados por el jefe inmediato superior a ser eficientes para la Institución, 27.6% indica que sí, 27.6% más o menos y 14.9% señaló que no.

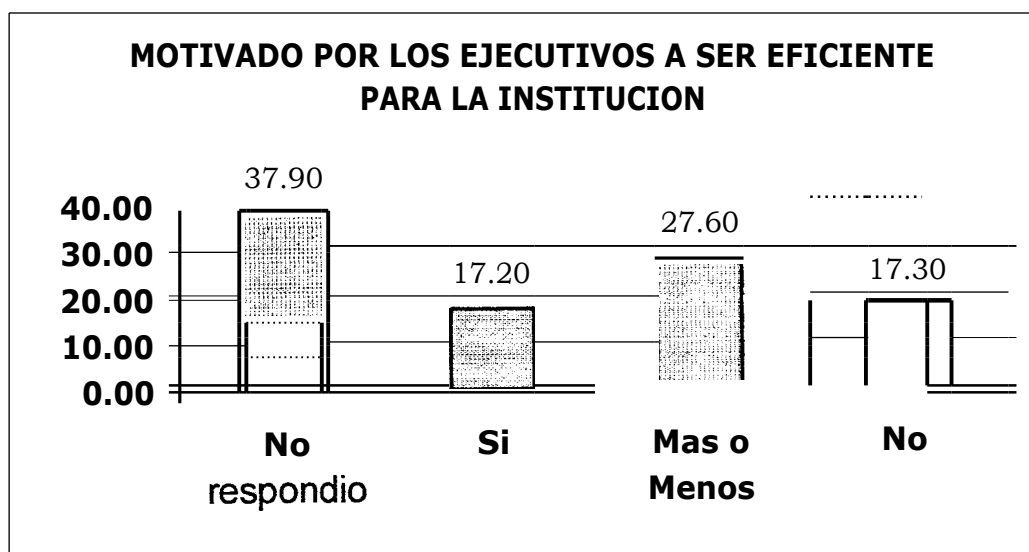
El personal femenino (35.3%), solteras(45%), bachilleres (41.70), no respondieron. El personal con una antigüedad de menos de un año en

la Institución (53.3%) y edad de menos de 30 años (40%) tampoco respondieron.

La percepción de ser útiles para la institución, parecería ser homogénea para jefe inmediato y subalterno, que la eficiencia institucional no reportaría un beneficio evidente para ellos: sería por el contrario un beneficio para terceros.

CUADRO Nro.11
MOTIVADO POR LOS EJECUTIVOS A SER EFICIENTE
PARA LA INSTITUCION

MOTIVADO POR LOS EJECUTIVOS A SER EFICIENTE PARA LA INSTITUCION	Frecuencia	%
No respondió	33	37,9
Si	15	17,2
Mas o Menos	24	27,6
No	15	17,3
TOTAL	87	100



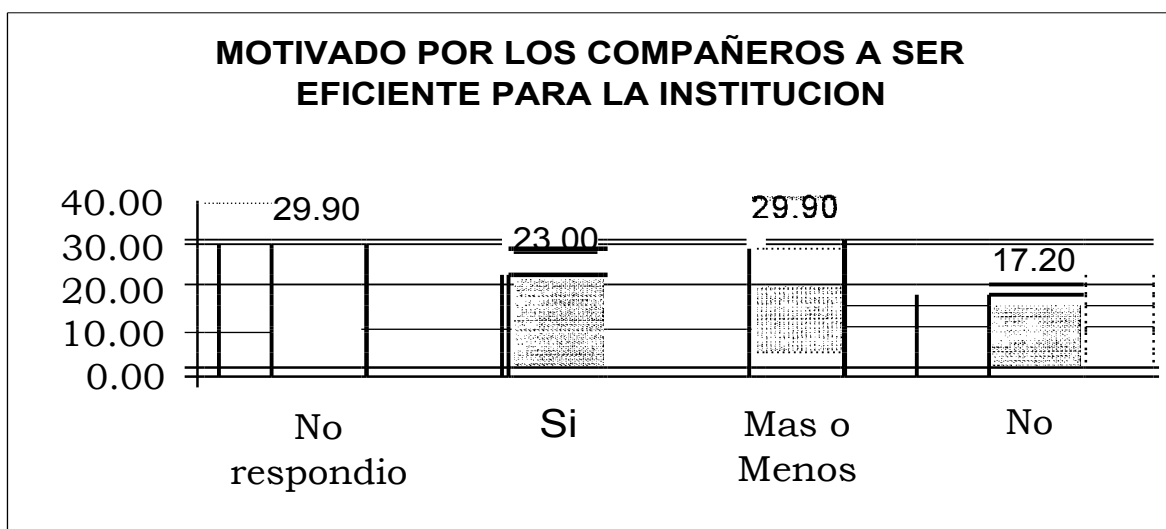
El 37.9% de los funcionarios no respondieron a la pregunta si son motivados o no por los ejecutivos a ser eficientes para la institución, 27.6% indicó mas o menos, 17.2% sí y 17.2% no.

El personal femenino (44.1%), solteros (50%), bachiller (50%) no respondieron. Los funcionarios con de menos de un año de antigüedad (60%), y edad de menos de 30 años (50%) tampoco respondieron.

Parecería que los ejecutivos no tienen una actitud de motivación a la eficiencia institucional, probablemente por lo señalado en acápites anteriores que se refieren a ellos.

CUADRO Nro. 12
MOTIVADO POR LOS COMPAÑEROS A
SER EFICIENTE PARA LA INSTITUCION

MOTIVADO POR LOS COMPAÑEROS A SER EFICIENTE PARA LA INSTITUCION	Frecuencia	
No respondió	26	29,9
Si	20	23,0
Mas o Menos	26	29,9
No	15	17,2
TOTAL	87	100



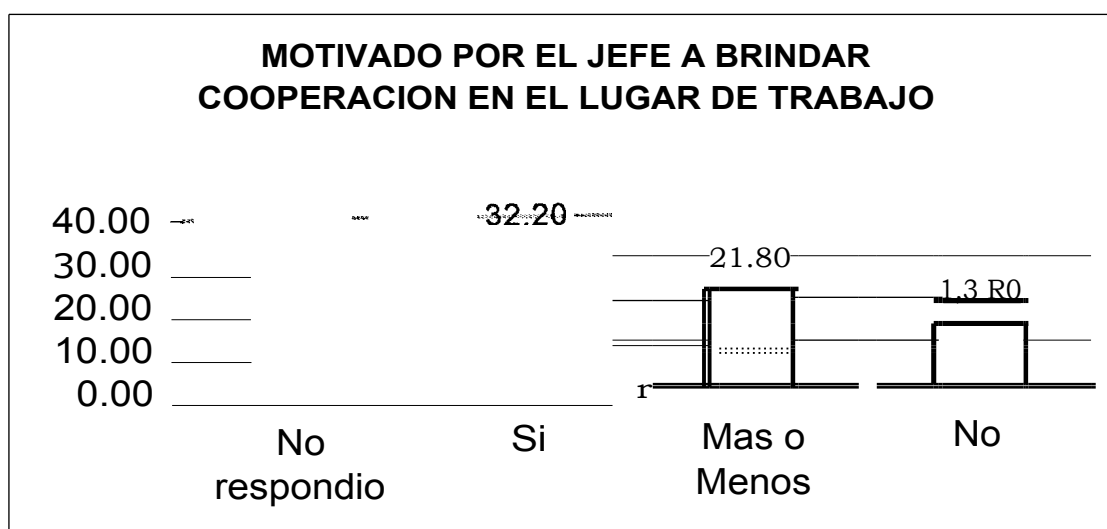
El 29.9% de los funcionarios no respondieron a si son motivados o no por sus compañeros a ser eficientes para la institución, 29.9% indicó más o menos, 23.0% sí y 17.2%: no.

El personal masculino (34. %), solteros (35%), bachiller (41.7%) no respondieron, Los empleados con antigüedad de menos de un año (60%) y edad de 30 - 40 años (40.70%) indicaron mas o menos.

El clima laboral e institucional parecería que no contribuyen a que la misión y visión sea internalizada por los empleados, quienes probablemente cumplen sus labores de manera mecánica y rutinaria.

CUADRO Nro. 13
MOTIVADO POR EL JEFE INMEDIATO
A BRINDAR COOPERACION EN SU LUGAR DE TRABAJO

MOTIVADO POR EL JEFE INMEDIATO A BRINDAR COOPERACION EN SU LUGAR DE TRABAJO	Frecuencia	
No respondió	28	32,2
Si	28	32,2
Mas o Menos	14	21,8
No	12	13,8
TOTAL	87	100



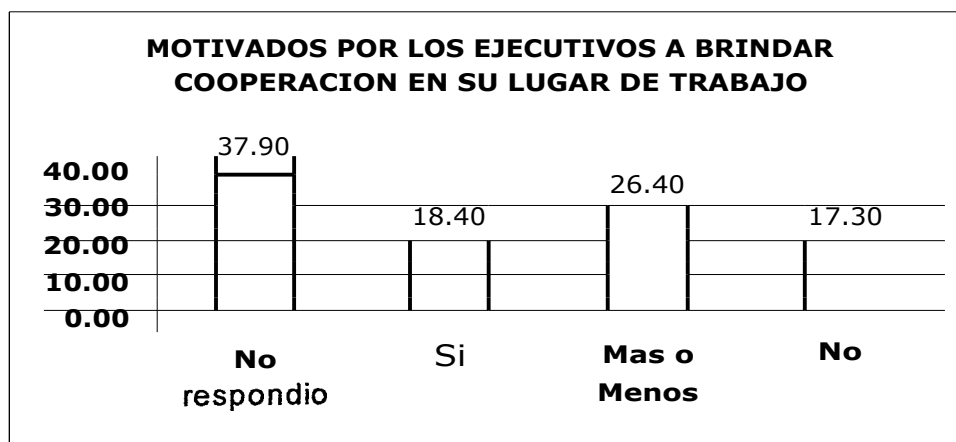
El 32.2% del personal no respondió a la pregunta de que sí es motivado por el jefe inmediato a brindar cooperación en su lugar de trabajo, 32.2% si, 21.8% mas o menos y 13.8% no.

El personal femenino (35.3%), solteras (50%), bachilleres (50%), Secretarias (50%) no respondieron. Tampoco lo hicieron las personas que tienen menos de 1 de antigüedad (53.3%) y las que poseen una edad de menos de 30 años (40%).

Por lo índices obtenidos parecería que la cooperación no es una actitud característica de los empleados, probablemente porque no existe un espacio que posibilite la socialización de lo que se requiere.

CUADRO Nro. 14**MOTIVADO POR LOS EJECUTIVOS A BRINDAR COOPERACION EN SU LUGAR DE TRABAJO**

MOTIVADO POR LOS EJECUTIVOS A BRINDAR COOPERACION EN SU LUGAR DE TRABAJO	Frecuencia	%
No respondió	33	37,9
Si	16	18,4
Mas o Menos	23	26,4
No	15	17,3
TOTAL	87	100



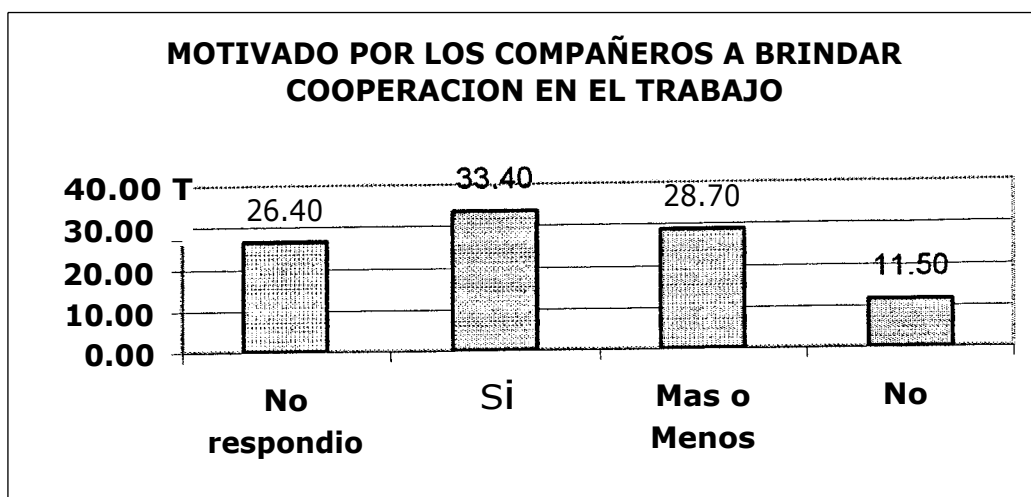
El 37.9% de los funcionarios no respondieron a la pregunta si son motivados por los ejecutivos a brindar cooperación en su lugar de trabajo, 26.4% más o menos, 18.4% sí y 17.2% no.

El personal femenino (44.1%), solteras (50%), nivel técnico (40.7%) no respondieron, al igual que los funcionarios con una antigüedad de menos de un año en la institución (60%) y edad inferior a los 30 años. (50%).

Los ejecutivos no cumplirían el papel de agentes cooperativos y coordinadores, probablemente la estructura organizacional contribuye a estos índices de no fomentar la cooperación de parte de los ejecutivos hacia sus subalternos.

CUADRO Nro. 15
MOTIVADO POR LOS COMPAÑEROS A BRINDAR
COOPERACION EN SU LUGAR DE TRABAJO

MOTIVADO POR LOS COMPAÑEROS A BRINDAR COOPERACION EN SU LUGAR DE TRABAJO	Frecuencia	%
No respondió	23	26,4
Si	29	33,4
Mas o Menos	25	28,7
No	10	11,5
TOTAL	87	100



33.3% de los funcionarios respondieron que sí son motivados por sus compañeros a brindar cooperación en su lugar de trabajo, 28.7% mas o menos, 26.4% no y 11.5% no.

El personal masculino (26.5%), divorciado (33.3%) técnicos (35.7%) respondieron que sí son motivados. De la misma manera contestaron el personal con menos de 1 año de antigüedad (53.3. %) y edad de 40 - 50 años (34.5%).

Las actitudes de cooperación parecerían ser preponderantes entre los empleados administrativos de la C.P.S. probablemente por las oportunidades de relación interpersonal que se ha estructurado, por las ocasiones de intercambio de información y por el nivel de jerarquía en el que se ubican.

VERIFICACION DE HIPOTESIS

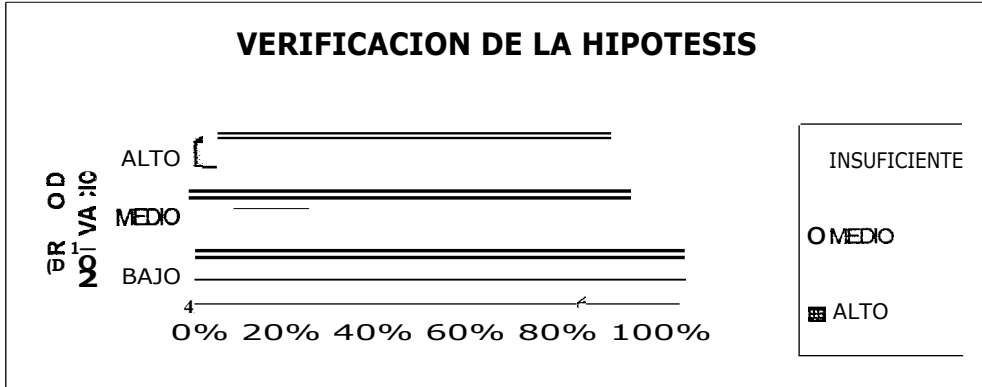
La verificación de la hipótesis planteada constató que los empleados que poseen insuficiente conocimiento y participación del programa de capacitación tienen insuficiente grado de motivación; en contra posición de quienes tienen medio y/o alto conocimiento y participación del programa de capacitación, quienes muestran una motivación intermedia.

El 10% de los que tienen un conocimiento y participación altos, están altamente motivados .

Grado de Motivación	Grado de conocimiento y participación			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Insuficiente	84,21	3,45	10,00	21,84
Medio	15,79	86,21	80,00	70,11
Alto		10,34	10,00	8,05
Total	100	100	100	100

Para comprobar la hipótesis, se ha utilizado el Estadístico Sommer"s, este estadístico permite medir; el grado de asociación y el grado de dependencia de una variable con otra.

	Valor	Error estandar Asintotico Std. Error	Aproximación a T	Aproximación a la Significancia
Simétrico	0,566	0,095	4,881	0,000
Grado de Motivación Dependiente	0,543	0,099	4,881	0,000
Grado de conocimiento y uso Dependiente	0,591	0,103	4,881	0,000
No se asume la hipótesis de que sean independientes				



CAPITULO VI.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Del análisis de resultados se han identificado un conjunto de características institucionales, laborales e individuales, en la Caja Petrolera de Salud, Oficina Central y Administración Regional La Paz. Que permiten concluir lo siguiente:

La comunicación e información en la Caja Petrolera de Salud por medios y canales formales no es dinámica, eficaz, efectiva ni oportuna, la deficiente vinculación entre áreas no permite un conocimiento adecuado de las estrategias y políticas institucionales de las distintas áreas que la componen

La centralización de la comunicación restringe la difusión de la información, limitando la participación de los funcionarios en los eventos de capacitación.

Las interferencias en las comunicaciones se dan por las características estructurales de la organización. La jerarquía y la cadena de mando guían el curso de la comunicación, restringiendo generalmente los canales de transmisión, no cubriendo con las expectativas de información del funcionario, generando escepticismo sobre el desarrollo de los diferentes cursos del Programa de Capacitación por la falta de información oportuna

Las políticas institucionales no cubren las necesidades y expectativas de los funcionarios referentes al Programa de Capacitación.

El Programa de Capacitación para los funcionarios administrativos de la C.P.S. no reporta ningún beneficio a corto plazo, existe desconfianza para conseguir a través de él un incremento salarial o estabilidad laboral,

El sentido de pertenencia del funcionario a la Institución es casi nulo, el Programa de Capacitación es percibido como beneficio institucional y no personal.

La percepción de poder demostrar habilidades y aptitudes en el ámbito laboral es de tipo personal. La institución no posibilita las satisfacción de necesidades de realización, ella es retroalimentada negativamente por su entorno al no valorar la iniciativa y creatividad personal.

El jefe inmediato no coadyuva a las a expectativas profesionales a futuro del personal a su cargo, la eficiencia está mas orientada hacia los objetivos institucionales que a la satisfacción del funcionario.

El nivel ejecutivo no considera en sus estrategias institucionales el desarrollo de profesionales a futuro del funcionario; limitándose a capacitarlo solo para cumplir objetivos inmediatos..

Existe poca coherencia entre las políticas institucionales y los objetivos que persigue el Programa de Capacitación: La participación de los funcionarios de la Caja Petrolera de Salud en ellos encuentra su causal en el interés por el desarrollo personal. Sin embargo, perciben al

programa de capacitación institucional como algo externo e impuesto que no les reportara un beneficio económico inmediato. Elementos como ser el favoritismo personal y las características del entorno político y social han provocado un sentimiento de inseguridad laboral y de escepticismo general, que no permiten un adecuado desarrollo del Programa de Capacitación, convirtiéndose en inhibidores esenciales.

Las políticas institucionales como motivadores extrínsecos (aumento de salario, estabilidad laboral, ascensos, oportunidades de promoción) producen en el funcionario un incentivo relativo, las expectativas no son cubiertas por la organización. Por lo tanto, estos factores no posibilitan una motivación real.

Con relación a los factores intrínsecos (sentirse más contento consigo mismo, aprender cosas nuevas, haber logrado algo que valga la pena, más iniciativa, respecto reconocimiento) de motivación los funcionarios le dan mayores atribuciones a los logros personales que puedan tener y no así a los institucionales.

La motivación es la disposición del individuo que proviene de su interior, el sujeto responde por el estímulo para satisfacer sus necesidades de subsistencia, de autoestima, creatividad e innovación. Si una persona tiene la posibilidad de utilizar sus habilidades y aptitudes en su trabajo, aumentará el nivel de satisfacción personal_ y por ende, de la organización.

Por lo tanto los elementos hallados resultan ser incentivos, no poseyendo estrategias de motivación que respondan a una planificación moderna y estratégica para el logro de objetivos personales e institucionales.

5.2 RECOMENDACIONES

Por lo concluido en la presente investigación y de acuerdo a las necesidades encontradas Se recomienda :

Estrategias de comunicación de doble vía que permitan fluidez, efectividad, eficacia y accesibilidad al personal, para eso se sugiere agentes de comunicación en lugares estratégicos:

Agentes de comunicación

*Paneles de Información
Afiches,
Boletines informativos periódicos,
Buzón de sugerencias,
Correo electrónico.*

Lugares estratégicos

*Ingreso común a la oficinas
Ambiente de Control de Asistencia
Comedor del personal
Sanitarios
Auditoriums*

Estas estrategias permitirán crear una comunicación entre los distintos niveles y áreas de la organización para plantear y alcanzar objetivos comunes a ambos. Los canales de transmisión utilizados deben ser descentralizados y menos verticales.

La capacitación necesita una estructura institucional que la soporte y la haga posible. Necesita de coherencia entre las políticas institucionales: estabilidad laboral, carrera administrativa, un régimen salarial acorde, una evaluación de su desempeño, para lograr los objetivos que persigue.

Un paso inicial sería implantar un programa de información y conocimiento acerca de las Normas Básicas de Administración de Personal y el Reglamento Específico de Administración de Personal de la C.P.S. a través de talleres participativos, seminarios por áreas de contenido, abriendo espacios de análisis de las normas internas de la Institución los objetivos que persigue aquella. El funcionario a través del conocimiento del Sistema de Administración del Personal sabrá que el Programa de Capacitación tiene relación con los subsistemas de: Evaluación del Desempeño que permite detectar habilidades, destrezas y conocimientos con los que cuenta el funcionario. La movilidad funcionaria que le permite acceder a puestos con mayor jerarquía y en los que pueda desarrollar sus conocimientos y la retribución económica que es la recompensa que recibirá por la labor realizada y su superación.

CAPITULO VII**BIBLIOGRAFIA**

ALLPORT, Gordon. Teorías de la Personalidad
Ed. Trillas, México, 1971

C.P.S. Estatuto Orgánico dela Caja Petrolera de Salud
C.P.S., La Paz, 1994

CELORIO, Eduardo. Sistema de Capacitación para Programas de Desarrollo
Ed. Programa CHI NORTE, Nicaragua, 1991.

FREMONT, James. Organization and Management
Ed. McGraw-Hill, Tokio, 1970.

GORDON, Judith R. Comportamiento Organizacional
Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Naucalpan de Juárez, 1997.

HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ, BAPTISTA, Metodología de la Investigación,
Ed. McGraw-Hill, Mexico, 1995.

[http/www. Teclaredo.edu.mx/unidad](http://www.Teclaredo.edu.mx/unidad) 1/1-4thm. 1999.

INSTITUTO BOLIVIANO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES.
Diplomado de Entidad de Micro financiamiento,
IBEE, La Paz, 1998.

INSTITUTO DE ESTUDIOS BOLIVIANOS. Cuaderno de Investigaciones Nro. 5
Imprenta Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
UMSA, La Paz, 2000.

KOLB, David Psicología de las Organizaciones
Ed. Hispanoamericana, Mexico, 1994.

KRECH, CRUTCHFIEL y BALLACHEY, Individual in Society
Ed. McGraw-Hill, Nueva York, 1962.

LEAVIT, J. Harold, Managerial Psychology,
University of Chicago, Chicago, 1964.

LEVINSON. J. La Psicología de la Organización
Editorial Popular S.A., Barcelona, 1994.

MASLOW, Abraham, H. Una Teoría de la Motivación Humana
Ed. Psychological Review, Nueva York, 1943.

NUTTIN., J. PIERRON H., BUYTENDIJK, F.J.J, La Motivación
Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1987.

RESOLUCION SUPREMA 217063, Normas Básicas Sistema de
Administración de Personal
Ed. Gaceta Oficial de Bolivia, La Paz, 1997.

ROBBINS, Stephen Comportamiento Organizacional
Ed. Prentice Hall Hispanoamerica S.A., Naucalpam de Juárez,
1993.

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, Psicología de la Organización
Ed. Trillas 2da. Rempresión, México, 1992.

SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización,
Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1970.

*SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTOS INTERNOS. Administración
de la Capacitación
SNII, La Paz, 1992.*

ANEXOS

ANEXO 1.

***CUESTIONARIO DEL IMPACTO
MOTIVACIONAL POR LA
IMPLEMENTACION Y DESARROLLO DEL
PROGRAMA DE CAPACITACION DE LA
CAJA PETROLERA DE SALUD***

ANEXO 2.

ANALISIS DE RESULTADOS

ANEXO 3.

***ESTRUCTURA ORGANICA DE LA CAJA
PETROLERA DE SALUD GESTION 2000***

ANEXO 1.

*CUESTIONARIO DEL IMPACTO
MOTIVACIONAL POR LA
IMPLEMENTACION Y DESARROLLO DEL
PROGRAMA DE CAPACITACION DE LA
CAJA PETROLERA DE SALUD*



ENCUESTA ACERCA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION DE LA CAJA PETROLERA DE SALUD

Estimado funcionario:

Este cuestionario pretende averiguar la opinión que usted posee acerca del programa de capacitación que se ha implementado en la institución. Tiene cuatro partes, cada una de ellas pretende conocer aspectos relacionados con esta actividad. Las partes I y II piden una información general. En la III y IV usted encontrará varias alternativas, marque con una X la que usted considere más adecuada a su criterio.

La información que usted brinde es estrictamente confidencial y anónima.

Gracias, por su tiempo y colaboración.

Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal

PARTE I.

En que cargo de los que se detallan se encuentra desempeñando funciones:

Gerente de Area	Profesional Administrativo II	Secretaria III	n
Administrador Regional	Profesional Administrativo I	Secretaria II	n
Directores Nacionales	Jefe de Sección	Auxiliar Contable II	n
Jefe Nacional de Depto.	Analistas de Sistemas	Kardixta	
Jefe de Serv. Grales.	Ayudante de Auditoría	Auxiliar Administrativo III	
Auditor Interno	Secretaria	Auxiliar Administrativo II	
Jefe Nacional de División	Secretaria IV	Mensajeros y Choferes	

Años de Antigüedad en la Institución _____

Edad Actual _____

Sexo Masculino | |
 Femenino | |

Estado Civil
 Casado |
 Divorciado |
 Viudo |

Bachiller | |
Técnico | |
Secretaria | |
Profesional | |
Postgrado | |



PARTE II (MARCAR SOLO UNA OPCION)

1. ¿Conoce el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud?

No si

2. ¿Por que medios conoce el Programa De Capacitación?

3.

Por medios Formales (Circulares)

Por comentarios de sus compañeros

Por asistir a cursos del Programa de Capacitación

Otros

3. Asistió a eventos de desarrollados por el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud?

De forma continua

Ocasionalmente

Una sola vez

Nunca

4. ¿A que cursos desarrollados por el Programa de Capacitación asistió en el período 1999-2000 asistió usted?

Cursos de conocimientos de normas y leyes vigentes

Cursos de tecnificación en su puesto de trabajo

Curso de relaciones humanas

Otros

Ninguno

PASE A LA SIGUIENTE PAGINA



5. Según su opinión ¿Por qué que un funcionario participa del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud?

Por necesidad Institucional

Por necesidad personal

Por favoritismo del superior inmediato

Por incrementar la productividad

Otros

6. Según su opinión, Para que se desarrolle adecuadamente el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud. No debe existir:

Inestabilidad Laboral

Favoritismo Político

Favoritismo Personal

Otros

PASE A LA SIGUIENTE PAGINA



psicología

PARTE III. (MARCAR CON UNA X SOLO UNA OPCION)

**CON EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION
 IMPLEMENTADO POR LA CAJA PETROLERA DE SALUD,
 USTED CREE QUE:**

- 1. Recibirá un aumento de sueldo**
- 2. Recibirá un ascenso o un empleo mejor**
- 3. Tendrá más estabilidad laboral para no ser retirado**
- 4. Tendrá oportunidad de desarrollar en su puesto de trabajo sus talentos y capacidades adquiridos en los eventos de capacitación**

- 5. Se sentirá más contento consigo mismo**
- 6. Tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas**
- 7. Tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena**
- 8. Usted gozará de más iniciativa en su trabajo**
- 9. Usted será respetado por las personas con las trabaja**
- 10. Su superior inmediato valorara su trabajo**
- 11. Su entorno será amigable con usted**
- 12. Su trabajo contribuirá con el mejoramiento de la Institución**
- 13. Continuará desarrollando sus conocimientos en función al trabaj que realiza.**
- 14. Su Institución le brindará más cursos de capacitación**
- 15. Independientemente seguirá capacitándose**

NADA PROBABL	ALGO PROBABL	PROBABL E	BASTANT E



PARTE IV. (MARCAR CON UN X EN a, b, c para cada pregunta)

Usted esta motivado por:

- 1. A realizar su trabajo bien**
- 2. A capacitarse en forma continua**
- 3. A tener expectativas profesionales a futuro**
- 4. A ser eficiente para la Institución**
- 5. A brindar cooperación en su lugar de trabajo**

a			b			c		
Jefe Inmediato			Ejecutivos			Compañeros		
SI	Mas o Menos	No	SI	Mas o Menos	No	SI	Mas o Menos	No

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 2.

ANALISIS DE RESULTADOS

PROCESAMIENTO DE DATOS

PARTE II

ACERCA CONOCIMIENTO, PARTICIPACION Y OPINION DEL PROGRAMA DE **CAPACITACION**

1. a) Conoce el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud?* Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Conoce el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud?	No	75.50%	79.40%	77.00%
	Si	24.50%	20.60%	23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

1. b) Conoce el Programa de capacitación de la caja Petrolera de Salud? * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Conoce el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud?	No	60.00%	84.90%	66.70%	100.00%	77.00%
	Si	40.00%	15.10%	33.30%		23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1. c) Conoce el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud? * Nivel de Instrucción Crosstabulation

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Conoce el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud?	No	100.00%	66.70%	70.40%	92.90%	75.90%	100.00%	77.00%
	Si		33.30%	29.60%	7.10%	24.10%		23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1. d) Conoce el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud? * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Conoce el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud?	No	60.00%	81.80%	75.00%	80.60%	77.00%
	Si	40.00%	18.20%	25.00%	19.40%	23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1. e) Conoce el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud?* GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Conoce el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud?	No	75.00%	77.80%	75.90%	81.80%	77.00%
	Si	25.00%	22.20%	24.10%	18.20%	23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2. a) Como * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Como	Ns/Nr	34.00%	38.20%	35.60%
	Por medios formales (Circulares)	24.50%	17.60%	21.80%
	Por comentarios de sus compañeros	20.80%	29.40%	24.10%
	Por asistencia a cursos mediante el programa de Capacitación	17.00%	14.70%	16.10%
	Otros	3.80%		2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

2. b) Como * Estado Civil Crosstabulation

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Como	Ns/Nr	50.00%	28.30%	41.70%	50.00%	35.60%
	Por medios formales (Circulares)	15.00%	24.50%	25.00%		21.80%
	Por comentarios de sus compañeros	20.00%	26.40%	25.00%		24.10%
	Por asistencia a cursos mediante el programa de Capacitación	15.00%	17.00%	8.30%	50.00%	16.10%
	Otros		3.80%			2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Como	Ns/Nr	100.00%	66.70%	29.60%	28.60%	34.50%		35.60%
	Por medios formales (Circulares)		16.70%	18.50%	21.40%	20.70%	75.00%	21.80%
	Por comentarios de sus compañeros		8.30%	29.60%	42.90%	17.20%	25.00%	24.10%
	Por asistencia a cursos mediante el programa de Capacitación		8.30%	18.50%	7.10%	24.10%		16.10%
	Otros			3.70%		3.40%		2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2. c) Como * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A O	MAS DE 6	
Como	Ns/Nr	53.30%	33.30%	37.50%	29.00%	35.60%
	Por medios formales (Circulares)	13.30%	21.20%	25.00%	25.80%	21.80%
	Por comentarios de sus compañeros	20.00%	30.30%	25.00%	19.40%	24.10%
	Por asistencia a cursos mediante el programa de Capacitación	6.70%	12.10%	12.50%	25.80%	16.10%
	Otros	6.70%	3.00%			2.30%

2. d) Como • GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 60	MAS DE 50	
Como	Ns/Nr	55.00%	22.20%	41.40%	18.20%	35.60%
	Por medios formales (Circulares)	10.00%	33.30%	13.80%	36.40%	21.80%
	Por comentarios de sus compañeros	25.00%	25.90%	24.10%	18.20%	24.10%
	Por asistencia a cursos mediante el programa de Capacitación	5.00%	14.80%	20.70%	27.30%	16.10%
	Otros	5.00%	3.70%			2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.d) Asistió a eventos de capacitación desarrollados dentro del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud? * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Asistió a eventos de capacitación desarrollados dentro del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud?	Ns/Nr					
		40.00%	18.20%	25.00%	16.10%	21.80%
	De forma continua		6.10%			2.30%
	Ocasionalmente		12.10%	12.50%	9.70%	9.20%
	Una sola vez	20.00%	30.30%	37.50%	48.40%	35.60%
	Nunca	33.30%	33.30%	25.00%	25.80%	29.90%
	n	6.70%				1.10%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.e) Asistió a eventos de capacitación desarrollados dentro del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud? GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Asistió a eventos de capacitación desarrollados dentro del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud?	Ns/Nr					
		25.00%	22.20%	24.10%	9.10%	21.80%
	De forma continua		7.40%			2.30%
	Ocasionalmente	5.00%	3.70%	13.80%	18.20%	9.20%
	Una sola vez	30.00%	40.70%	31.00%	45.50%	35.60%
	Nunca	40.00%	22.20%	31.00%	27.30%	29.90%
	n	3.70%				1.10%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.a) A que cursos desarrollados por el Programa de Capacitación asistió usted Durante el periodo 1999 - 2000 * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
A que cursos desarrollados por el Programa de Capacitación asistió usted Durante el periodo 1999 - 2000	Ns/Nr	24.50%	20.60%	23.00%
	Cursos de conocimientos de normas y leyes vigentes	7.50%	14.70%	10.30%
	Cursos de tecnificación en su puesto de trabajo	7.50%	8.80%	8.00%
	Cursos de relaciones humanas	17.00%		10.30%
	Otros	11.30%	11.80%	11.50%
	Ninguno	32.10%	44.10%	36.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

4.b) A que cursos desarrollados por el Programa de Capacitación asistió usted Durante el periodo 1999 - 2000 * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
A que cursos desarrollados por el Programa de Capacitación asistió usted Durante el periodo 1999 - 2000	Ns/Nr	40.00%	15.10%	33.30%		23.00%
	Cursos de conocimientos de normas y leyes vigentes	5.00%	11.30%	16.70%		10.30%
	Cursos de tecnificación en su puesto de trabajo	10.00%	7.50%	8.30%		8.00%
	Cursos de relaciones humanas	15.00%	11.30%			10.30%
	Otros		17.00%		50.00%	11.50%
	Ninguno	30.00%	37.70%	41.70%	50.00%	36.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.c) A que cursos desarrollados por el Programa de Capacitación asistió usted Durante el periodo 1999 - 2000 Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción					Postgrado	Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional		
A que cursos desarrollados por el Programa de Capacitación asistió usted Durante el periodo 1999 - 2000	Ns/Nr		33.30%	29.60%	7.10%	24.10%		23.00%
	Cursos de conocimientos de normas y leyes vigentes				7.10%	20.70%	50.00%	10.30%
	Cursos de tecnificación en su puesto de trabajo		8.30%	3.70%	7.10%	6.90%	50.00%	8.00%
	Cursos de relaciones humanas		8.30%	18.50%		10.30%		10.30%
	Otros			7.40%	14.30%	20.70%		11.50%
	Ninguno	100.00%	50.00%	40.70%	64.30%	17.20%		36.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.d) A que cursos desarrollados por el Programa de Capacitación asistió usted Durante el periodo 1999 - 2000 *
ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
A que cursos desarrollados por el Programa de Capacitación asistió usted Durante el periodo 1999 - 2000	Ns/Nr	46.70%	18.20%	25.00%	16.10%	23.00%
	Cursos de conocimientos de normas y leyes vigentes		15.20%		12.90%	10.30%
	Cursos de tecnificación en su puesto de trabajo	13.30%	9.10%	12.50%	3.20%	8.00%
	Cursos de relaciones humanas		3.00%		25.80%	10.30%
	Otros	6.70%	21.20%	12.50%	3.20%	11.50%
	Ninguno	33.30%	33.30%	50.00%	38.70%	36.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.e) A que cursos desarrollados por el Programa de Capacitación asistió usted Durante el periodo 1999 - 2000 *
GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
A que cursos desarrollados por el Programa de capacitación asistió usted Durante el periodo 1999 - 2000	Ns/Nr	25.00%	22.20%	27.60%	9.10%	23.00%
	Cursos de conocimientos de normas y leyes vigentes	10.00%	7.40%	10.30%	18.20%	10.30%
	Cursos de tecnificación en su puesto de trabajo	10.00%	14.80%		9.10%	8.00%

5.a) Porque cree que un funcionario participa del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de **Salud** * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Porque cree que un funcionario participa del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud	Ns/Nr	22.60%	20.60%	21.80%
	Por necesidad Institucional	24.50%	20.60%	23.00%
	Por necesidad personal	28.30%	14.70%	23.00%
	Por favoritismo del superior inmediato	5.70%	14.70%	9.20%
	Por incrementar la productividad	13.20%	26.50%	18.40%
	Otros	5.70%	2.90%	4.60%
	Total	100.00%	100.00%	100.00%

6.b) Porque cree que un funcionario participa del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud* Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Porque cree que un funcionario participa del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud	Ns/Nr	35.00%	15.10%	33.30%		21.80%
	Por necesidad Institucional	15.00%	26.40%	25.00%		23.00%
	Por necesidad personal	15.00%	30.20%	8.30%		23.00%
	Por favoritismo del superior inmediato	5.00%	9.40%	8.30%	50.00%	9.20%
	Por incrementar la productividad	30.00%	11.30%	25.00%	50.00%	18.40%
	Otros		7.50%			4.60%
	Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.c) Porque cree que un funcionario participa del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud • Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Porque cree que un funcionario participa del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud	Ns/Nr		33.30%	25.90%	7.10%	24.10%		21.80%
	Por necesidad Institucional	100.00%	8.30%	22.20%	35.70%	17.20%	50.00%	23.00%
	Por necesidad personal			22.20%	28.60%	27.60%	50.00%	23.00%
	Por favoritismo del superior inmediato		16.70%	7.40%	7.10%	10.30%		9.20%
	Por incrementar la productividad		33.30%	14.80%	14.30%	20.70%		18.40%
	Otros		8.30%	7.40%	7.10%			4.60%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.d) Porque cree que un funcionario participa del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud • ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Porque cree que un funcionario participa del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud	Ns/Nr	40.00%	18.20%	25.00%	16.10%	21.80%
	Por necesidad Institucional		24.20%	37.50%	29.00%	23.00%
	Por necesidad personal	20.00%	24.20%	25.00%	22.60%	23.00%
	Por favoritismo del superior inmediato	6.70%	12.10%		9.70%	9.20%
	Por incrementar la productividad	33.30%	15.20%	12.50%	16.10%	18.40%
	Otros		6.10%		6.50%	4.60%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.e) Porque cree que un funcionario participa del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud • GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Porque cree que un funcionario participa del Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud	Ns/Nr	25.00%	22.20%	24.10%	9.10%	21.80%
	Por necesidad Institucional	15.00%	25.90%	20.70%	36.40%	23.00%
	Por necesidad personal	25.00%	22.20%	24.10%	18.20%	23.00%
	Por favoritismo del superior inmediato	5.00%	11.10%	13.80%		9.20%
	Por incrementar la productividad	25.00%	18.50%	13.80%	18.20%	18.40%
	Otros	5.00%		3.40%	18.20%	4.60%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

6.d) Para que se desarrolle adecuadamente el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud No debe existir:
ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE.6	
Para que se desarrolle adecuadamente el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud No debe existir:	Ns/Nr	46.70%	21.20%	25.00%	16.10%	24.10%
	Inestabilidad laboral	13.30%	33.30%	50.00%	38.70%	33.30%
	Favoritismo Politico	26.70%	24.20%	25.00%	29.00%	26.40%
	Favoritismo personales	13.30%	18.20%		6.50%	11.50%
	Otros		3.00%		9.70%	4.60%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

le) Para que se desarrolle adecuadamente el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud No debe existir:
GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Para que se desarrolle adecuadamente el Programa de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud No debe existir:	Ns/Nr	30.00%	22.20%	24.10%	18.20%	24.10%
	Inestabilidad laboral	35.00%	22.20%	37.90%	45.50%	33.30%
	Favoritismo Politico	20.00%	37.00%	20.70%	27.30%	26.40%
	Favoritismo personales	10.00%	14.80%	13.80%		11.50%
	Otros	5.00%	3.70%	3.40%	9.10%	4.60%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

PARTE III

IMPACTO MOTIVACIONAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

1.a) Ud. recibira un aumento de sueldo Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Ud. recibira un aumento de sueldo	Ns/Nr	24.50%	26.50%	25.30%
	Nada probable	43.40%	44.10%	43.70%
	Algo probable	28.30%	26.50%	27.60%
	Probable	3.80%		2.30%
	Bastante probable		2.90%	1.10%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

1.b) Ud. recibira un aumento de sueldo * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Ud. recibira un aumento de sueldo	Ns/Nr	30.00%	22.60%	25.00%	50.00%	25.30%
	Nada probable	50.00%	45.30%	33.30%		43.70%
	Algo probable	20.00%	28.30%	33.30%	50.00%	27.60%
	Probable		18.0%			2.30%
	Bastante probable			8.30%		1.10%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.c) Ud. recibira un aumento de sueldo * Nivel de Instrucción Crosstabulation

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Ud. recibira un aumento de sueldo	Ns/Nr		33.30%	29.60%	7.10%	31.00%		25.30%
	Nada probable	100.00%	41.70%	33.30%	42.90%	48.30%	75.00%	43.70%
	Algo probable		16.70%	33.30%	50.00%	17.20%	25.00%	27.60%
	Probable		8.30%	3.70%				2.30%
	Bastante probable					3.40%		1.10%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.d) Ud. recibira un aumento de sueldo* ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Ud. recibira un aumento de sueldo	Ns/Nr	40.00%	33.30%	25.00%	9.70%	25.30%
	Nada probable	26.70%	36.40%	37.50%	61.30%	43.70%
	Algo probable	26.70%	30.30%	37.50%	22.60%	27.60%
	Probable				6.50%	2.30%
	Bastante probable	6.70%				1.10%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

te) Ud. recibira un aumento de sueldo" GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Ud. recibira un aumento de sueldo	Ns/Nr	25.00%	25.90%	34.50%		25.30%
	Nada probable	40.00%	29.60%	44.80%	81.80%	43.70%
	Algo probable	35.00%	40.70%	13.80%	18.20%	27.60%
	Probable			6.90%		2.30%
	Bastante probable		3.70%			1.10%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.a) Ud. recibira un ascenso o un empleo mejor * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Ud. recibira un ascenso o un empleo mejor	Ns/Nr	24.50%	23.50%	24.10%
	Nada probable	26.40%	50.00%	35.60%
	Algo probable	37.70%	20.60%	31.00%
	Probable	9.40%	2.90%	6.90%
	Bastante probable	1.90%	2.90%	2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

2.b) Ud. recibira un ascenso o un empleo mejor' Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Ud. recibira un ascenso o un empleo mejor	Ns/Nr	25.00%	22.60%	25.00%	50.00%	24.10%
	Nada probable	40.00%	34.00%	41.70%		35.60%
	Algo probable	25.00%	35.80%	16.70%	50.00%	31.00%
	Probable	10.00%	5.70%	8.30%		6.90%
	Bastante probable		1.90%	8.30%		2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.c) Ud. recibira un ascenso o un empleo mejor' Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción					Postgrado	Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional		
Ud. recibira un ascenso o un empleo mejor	Ns/Nr		33.30%	29.60%	14.30%	24.10%		24.10%
	Nada probable	100.00%		7.40%	57.10%	51.70%	50.00%	35.60%
	Algo probable		25.00%	51.90%	21.40%	17.20%	50.00%	31.00%
	Probable		16.70%	11.10%	7.10%			6.90%
	Bastante probable					6.90%		2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.d) Ud. recibira un ascenso o un empleo mejor * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Ud. recibira un ascenso o un empleo mejor	Ns/Nr	40.00%	21.20%	25.00%	19.40%	24.10%
	Nada probable	26.70%	42.40%	37.50%	32.30%	35.60%
	Algo probable	20.00%	30.30%	25.00%	38.70%	31.00%
	Probable		6.10%	12.50%	9.70%	6.90%
	Bastante probable	13.30%				2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.e) Ud. recibira un ascenso o un empleo mejor GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 60	MAS DE 50	
Ud. recibira un ascenso o un empleo mejor	Ns/Nr	25.00%	22.20%	31.00%	9.10%	24.10%
	Nada probable	35.00%	25.90%	37.90%	54.50%	35.60%
	Algo probable	35.00%	37.00%	24.10%	27.30%	31.00%
	Probable	5.00%	7.40%	6.90%	9.10%	6.90%
	Bastante probable		7.40%			2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.a) Ud. tendra mas estabilidad laboral para no ser retirado * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Ud. tendra mas estabilidad laboral para no ser retirado	Ns/Nr	24.50%	23.50%	24.10%
	Nada probable	32.10%	47.10%	37.90%
	Algo probable	26.40%	23.50%	25.30%
	Probable	15.10%		9.20%
	Bastante probable	1.90%	5.90%	3.40%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

3.b) Ud. tendra mas estabilidad laboral para no ser retirado Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Ud. tendra mas estabilidad laboral para no ser retirado	Ns/Nr	25.00%	22.60%	25.00%	50.00%	24.10%
	Nada probable	40.00%	41.50%	25.00%		37.90%
	Algo probable	30.00%	20.80%	33.30%	50.00%	25.30%
	Probable	5.00%	13.20%			9.20%
	Bastante probable		1.90%	16.70%		3.40%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.c) Ud. tendra mas estabilidad laboral para no ser retirado * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Ud. tendra mas estabilidad laboral para no ser retirado	Ns/Nr		33.30%	29.60%	14.30%	20.70%	25.00%	24.10%
	Nada probable		41.70%	14.80%	57.10%	51.70%	25.00%	37.90%
	Algo probable	100.00%	16.70%	33.30%	21.40%	20.70%	25.00%	25.30%
	Probable		8.30%	18.50%		3.40%	25.00%	9.20%
	Bastante probable			3.70%	7.10%	3.40%		3.40%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.d) Ud. tendra mas estabilidad laboral para no ser retirado* ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Ud. tendra mas estabilidad laboral para no ser retirado	Ns/Nr	40.00%	21.20%	50.00%	12.90%	24.10%
	Nada probable	26.70%	39.40%	37.50%	41.90%	37.90%
	Algo probable	26.70%	30.30%		25.80%	25.30%
	Probable		6.10%	12.50%	16.10%	9.20%
	Bastante probable	6.70%	3.00%		3.20%	3.40%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.e) Ud. tendra mas estabilidad laboral para no ser retirado* GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Ud. tendra mas estabilidad laboral para no ser retirado	Ns/Nr	30.00%	25.90%	27.60%		24.10%
	Nada probable	45.00%	25.90%	34.50%	63.60%	37.90%
	Algo probable	25.00%	25.90%	31.00%	9.10%	25.30%
	Probable		14.80%	3.40%	27.30%	9.20%
	Bastante probable		7.40%	3.40%		3.40%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.d) Ud. tendra oportunidad de desarrollar en su puesto de trabajo sus talentos y capacidades adquiridos en las eventos de **capacitación** * ANTIGUEDAD **Crosstabulation**

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Ud. tendra oportunidad de desarrollar en su puesto de trabajo sus talentos y capacidades adquiridos en las eventos de capacitación	Ns/Nr					
		40.00%	18.20%	25.00%	16.10%	21.80%
	Nada probable	6.70%	9.10%	12.50%	9.70%	9.20%
	Algo probable	33.30%	21.20%		16.10%	19.50%
	Probable		36.40%	25.00%	38.70%	29.90%
	Bastante probable	20.00%	15.20%	37.50%	19.40%	19.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.e) Ud. tendra oportunidad de desarrollar en su puesto de trabajo sus talentos y capacidades adquiridos en las eventos de capacitación * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Ud. tendra oportunidad de desarrollar en su puesto de trabajo sus talentos y capacidades adquiridos en las eventos de capacitación	Ns/Nr					
		20.00%	22.20%	27.60%	9.10%	21.80%
	Nada probable	10.00%		10.30%	27.30%	9.20%
	Algo probable	10.00%	25.90%	24.10%	9.10%	19.50%
	Probable	30.00%	37.00%	20.70%	36.40%	29.90%
	Bastante Probable	30.00%	14.80%	17.20%	18.20%	19.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.a) Ud. se sentirá mas contento consigo mismo * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Ud. se sentirá mas contento consigo mismo	Ns/Nr	22.60%	17.60%	20.70%
	Nada probable	7.50%		4.60%
	Algo probable	7.50%	14.70%	10.30%
	Probable	35.80%	44.10%	39.10%
	Bastante probable	26.40%	23.50%	25.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

5.b) Ud. se sentirá mas contento consigo mismo Estado Civil **Crosstabulation**

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Ud. se sentirá mas contento consigo mismo	Ns/Nr	25.00%	18.90%	25.00%		20.70%
	Nada probable		7.50%			4.60%
	Algo probable	5.00%	7.50%	25.00%	50.00%	10.30%
	Probable	50.00%	35.80%	33.30%	50.00%	39.10%
	Bastante probable	20.00%	30.20%	16.70%		25.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.c) Ud. se sentirá mas contento consigo mismo • Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Ud. se sentirá mas contento consigo mismo	Ns/Nr		25.00%	29.60%	7.10%	20.70%		20.70%
	Nada probable		8.30%			10.30%		4.60%
	Algo probable			7.40%	28.60%	10.30%		10.30%
	Probable	100.00%	50.00%	33.30%	42.90%	34.50%	50.00%	39.10%
	Bastante probable		16.70%	29.60%	21.40%	24.10%	50.00%	25.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.d) Ud. se sentirá mas contento consigo **mismo** • ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Ud. se sentirá mas contento consigo mismo	Ns/Nr	33.30%	21.20%	25.00%	12.90%	20.70%
	Nada probable		3.00%	12.50%	6.50%	4.60%
	Algo probable	13.30%	18.20%		3.20%	10.30%
	Probable	33.30%	36.40%	12.50%	51.60%	39.10%
	Bastante probable	20.00%	21.20%	50.00%	25.80%	25.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.e) Ud. se sentirá mas contento consigo **mismo** • GRUPOS DE EDAD Crosstabulation

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 60	MAS DE 60	
Ud. se sentirá mas contento consigo mismo	Ns/Nr	20.00%	22.20%	27.60%		20.70%
	Nada probable			3.40%	27.30%	4.60%
	Algo probable	5.00%	14.80%	10.30%	9.10%	10.30%
	Probable	45.00%	37.00%	31.00%	54.50%	39.10%
	Bastante probable	30.00%	25.90%	27.60%	9.10%	25.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

6.a) Ud. tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas • Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Ud. tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas	Ns/Nr	22.60%	17.60%	20.70%
	Nada probable	5.70%		3.40%
	Algo probable	15.10%	8.80%	12.60%
	Probable	34.00%	50.00%	40.20%
	Bastante probable	22.60%	23.50%	23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

6.b) Ud. tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Ud. tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas	Ns/Nr	25.00%	18.90%	25.00%		20.70%
	Nada probable		5.70%			3.40%
	Algo probable	10.00%	13.20%	16.70%		12.60%
	Probable	45.00%	37.70%	33.30%	100.00%	40.20%
	Bastante probable	20.00%	24.50%	25.00%		23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

6.c) Ud. tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Ud. tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas	Ns/Nr		25.00%	29.60%	7.10%	20.70%		20.70%
	Nada probable		8.30%			6.90%		3.40%
	Algo probable	100.00%		14.80%	21.40%	6.90%	25.00%	12.60%
	Probable		41.70%	29.60%	42.90%	44.80%	75.00%	40.20%
	Bastante probable		25.00%	25.90%	28.60%	20.70%		23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

6.d) Ud. tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Ud. tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas	Ns/Nr	33.30%	21.20%	25.00%	12.90%	20.70%
	Nada probable		3.00%	12.50%	3.20%	3.40%
	Algo probable	13.30%	15.20%		12.90%	12.60%
	Probable	26.70%	48.50%	37.50%	38.70%	40.20%
	Bastante probable	26.70%	12.10%	25.00%	32.30%	23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

6.e) Ud. tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Ud. tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas	Ns/Nr	20.00%	22.20%	27.60%		20.70%
	Nada probable			3.40%	18.20%	3.40%
	Algo probable	5.00%	11.10%	17.20%	18.20%	12.60%
	Probable	50.00%	37.00%	34.50%	45.50%	40.20%
	Bastante probable	25.00%	29.60%	17.20%	18.20%	23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

7.a) Ud. tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Ud. tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena	Ns/Nr	22.60%	20.60%	21.80%
	Nada probable	7.50%	2.90%	5.70%
	Algo probable	5.70%	8.80%	6.90%
	Probable	47.20%	38.20%	43.70%
	Bastante probable	17.00%	29.40%	21.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

7.b) Ud. tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Ud. tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena	Ns/Nr	25.00%	18.90%	25.00%	50.00%	21.80%
	Nada probable		7.50%	8.30%		5.70%
	Algo probable		7.50%	8.30%	50.00%	6.90%
	Probable	60.00%	3160%	4170%		43.70%
	Bastante probable	15.00%	26.40%	16.70%		21.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

7.c) Ud. tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Ud. tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena	Ns/Nr		33.30%	29.60%	7.10%	20.70%		21.80%
	Nada probable		8.30%		7.10%	10.30%		5.70%
	Algo probable			7.40%	14.30%	6.90%		6.90%
	Probable	100.00%	25.00%	40.70%	28.60%	51.70%	100.00%	43.70%
	Bastante probable			22.20%	42.90%	10.30%		21.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

7.d) Ud. tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena* ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Ud. tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena	Ns/Nr	40.00%	21.20%	25.00%	12.90%	21.80%
	Nada probable	6.70%	3.00%	12.50%	6.50%	5.70%
	Algo probable	6.70%	12.10%		3.20%	6.90%
	Probable	13.30%	42.40%	50.00%	58.10%	43.70%
	Bastante probable	33.30%	21.20%	12.50%	19.40%	21.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

7.e) Ud. tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 60	
Ud. tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena	Ns/Nr	25.00%	22.20%	27.60%		21.80%
	Nada probable			6.90%	27.30%	5.70%
	Algo probable		14.80%	3.40%	9.10%	6.90%
	Probable	45.00%	33.30%	44.80%	63.60%	43.70%
	Bastante probable	30.00%	29.60%	17.20%		21.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



8.a) Ud. gozará de mas iniciativa en su trabajo * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Ud. gozará de mas iniciativa en su trabajo	Ns/Nr	22.60%	23.50%	23.00%
	Nada probable	7.50%	5.90%	6.90%
	Algo probable	18.90%	17.60%	18.40%
	Probable	41.50%	29.40%	36.80%
	Bastante probable	9.40%	23.50%	14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

8.b) Ud. gozará de mas iniciativa en su trabajo * Estado Civil Crosstabulation

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Ud. gozará de mas iniciativa en su trabajo	Ns/Nr	25.00%	20.80%	25.00%	50.00%	23.00%
	Nada probable	10.00%	5.70%	8.30%		6.90%
	Algo probable	15.00%	17.00%	33.30%		18.40%
	Probable	35.00%	39.60%	25.00%	50.00%	36.80%
	Bastante probable	15.00%	17.00%	8.30%		14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

8.c) Ud. gozará de mas iniciativa en su trabajo * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción					Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	
Ud. gozará de mas iniciativa en su trabajo	Ns/Nr		33.30%	29.60%	14.30%	20.70%	23.00%
	Nada probable		8.30%	3.70%	7.10%	10.30%	6.90%
	Algo probable	100.00%	8.30%	7.40%	28.60%	24.10%	18.40%
	Probable		33.30%	48.10%	14.30%	34.50%	36.80%
	Bastante probable		16.70%	11.10%	35.70%	10.30%	14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

8.d) Ud. gozará de mas iniciativa en su trabajo * ANTIGUEDAD Crosstabulation

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Ud. gozará de mas iniciativa en su trabajo	Ns/Nr	40.00%	21.20%	37.50%	12.90%	23.00%
	Nada probable	13.30%	6.10%	12.50%	3.20%	6.90%
	Algo probable	6.70%	18.20%	12.50%	25.80%	18.40%
	Probable	13.30%	45.50%	37.50%	38.70%	36.80%
	Bastante probable	26.70%	9.10%		19.40%	14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

8.e) Ud. gozará de mas iniciativa en su trabajo * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 10	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Ud. gozará de mas iniciativa en su trabajo	Ns/Nr	30.00%	22.20%	27.60%		23.00%
	Nada probable	5.00%	3.70%	10.30%	9.10%	6.90%
	Algo probable	10.00%	11.10%	24.10%	36.40%	11.40%
	Probable	40.00%	44.40%	24.10%	45.50%	36.80%
	Bastante probable	15.00%	18.50%	13.80%	9.10%	14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



9.a) Ud. sera respetado por las personas con las que trabaja * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Ud. sera respetado por las personas con las que trabaja	Ns/Nr	22.60%	26.50%	24.10%
	Nada probable	18.90%	23.50%	20.70%
	Algo probable	24.50%	29.40%	26.40%
	Probable	32.10%	11.80%	24.10%
	Bastante probable	1.90%	8.80%	4.60%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

9.b) Ud. sera respetado por las personas con las que trabaja Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Ud. sera respetado por las personas con las que trabaja	Ns/Nr	25.00%	22.60%	25.00%	50.00%	24.10%
	Nada probable	15.00%	24.50%	16.70%	20.70%	20.70%
	Algo probable	40.00%	17.00%	41.70%	50.00%	26.40%
	Probable	15.00%	32.10%	8.30%		24.10%
	Bastante probable	5.00%	3.80%	8.30%		4.60%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

9.c) Ud. sera respetado por las personas con las que trabaja * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción					Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	
Ud. sera respetado por las personas con las que trabaja	Ns/Nr		33.30%	29.60%	21.40%	20.70%	24.10%
	Nada probable		8.30%	7.40%	42.90%	27.60%	25.00%
	Algo probable		25.00%	29.60%	21.40%	31.00%	26.40%
	Probable	100.00%	33.30%	33.30%		13.80%	75.00%
	Bastante probable				14.30%	6.90%	4.60%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

9.d) Ud. sera respetado por las personas con las que trabaja * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Ud. sera respetado por las personas con las que trabaja	Ns/Nr	40.00%	21.20%	37.50%	16.10%	24.10%
	Nada probable	13.30%	24.20%	12.50%	22.60%	20.70%
	Algo probable	26.70%	33.30%	12.50%	22.60%	26.40%
	Probable	6.70%	18.20%	37.50%	35.50%	24.10%
	Bastante probable	13.30%	3.00%		3.20%	4.60%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

9.e) Ud. sera respetado por las personas con las que trabaja * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Ud. sera respetado por las personas con las que trabaja	Ns/Nr	30.00%	22.20%	31.00%		24.10%
	Nada probable	35.00%	3.70%	20.70%	36.40%	20.70%
	Algo probable	25.00%	29.60%	24.10%	27.30%	26.40%
	Probable	10.00%	33.30%	20.70%	36.40%	24.10%
	Bastante probable		11.10%	3.40%		4.60%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

10.a) Su superior inmediato valorara su trabajo * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Su superior inmediato valorara su trabajo	Ns/Nr	22.60%	23.50%	23.00%
	Nada probable	18.90%	23.50%	20.70%
	Algo probable	28.30%	29.40%	28.70%
	Probable	30.20%	17.60%	25.30%
	Bastante probable		5.90%	2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

10.b) Su superior inmediato valorara su trabajo* Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Su superior inmediato valorara su trabajo	Ns/Nr	25.00%	20.80%	25.00%	50.00%	23.00%
	Nada probable	30.00%	18.90%	16.70%		20.70%
	Algo probable	25.00%	32.10%	16.70%	50.00%	28.70%
	Probable	15.00%	28.30%	33.30%		25.30%
	Bastante probable	5.00%		8.30%		2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

10.c) Su superior inmediato valorara su trabajo* Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Su superior inmediato valorara su trabajo	Ns/Nr		33.30%	29.60%	14.30%	20.70%		23.00%
	Nada probable		8.30%	11.10%	35.70%	27.60%	25.00%	20.70%
	Algo probable		33.30%	29.60%	21.40%	27.60%	50.00%	28.70%
	Probable	100.00%	16.70%	29.60%	28.60%	20.70%	25.00%	25.30%
	Bastante probable		8.30%			3.40%		2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

10.d) Su superior inmediato valorara su trabajo* ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Su superior inmediato valorara su trabajo	Ns/Nr	40.00%	21.20%	25.00%	16.10%	23.00%
	Nada probable	13.30%	21.20%	25.00%	22.60%	20.70%
	Algo probable	26.70%	30.30%	12.50%	32.30%	28.70%
	Probable	6.70%	27.30%	37.50%	29.00%	25.30%
	Bastante probable	13.30%				2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

10.e) Su superior inmediato valorara su trabajo' GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Su superior inmediato valorara su trabajo	Ns/Nr	25.00%	22.20%	31.00%		23.00%
	Nada probable	20.00%	7.40%	27.60%	36.40%	20.70%
	Algo probable	35.00%	33.30%	13.80%	45.50%	28.70%
	Probable	15.00%	33.30%	27.60%	18.20%	25.30%
	Bastante probable	5.00%	3.70%			2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

11.a) Su entorno sera amigable con usted * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Su entorno sera amigable con usted	Ns/Nr	24.50%	23.50%	24.10%
	Nada probable	13.20%	29.40%	19.50%
	Algo probable	28.30%	29.40%	28.70%
	Probable	34.00%	11.80%	25.30%
	Bastante probable		5.90%	2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

11.b) Su entorno sera amigable con usted Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Su entorno sera amigable con usted	Ns/Nr	25.00%	22.60%	25.00%	50.00%	24.10%
	Nada probable	15.00%	22.60%	16.70%		19.50%
	Algo probable	35.00%	26.40%	33.30%		28.70%
	Probable	25.00%	26.40%	16.70%	50.00%	25.30%
	Bastante probable		1.90%	8.30%		2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

11.c) Su entorno sera amigable con usted * Nivel de Instrucción

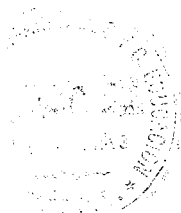
		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Su entorno sera amigable con usted	Ns/Nr		33.30%	29.60%	14.30%	20.70%	25.00%	24.10%
	Nada probable		8.30%	3.70%	50.00%	27.60%		19.50%
	Algo probable		25.00%	37.00%	28.60%	20.70%	50.00%	28.70%
	Probable	100.00%	33.30%	29.60%		27.60%	25.00%	25.30%
	Bastante probable				7.10%	3.40%		2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

11.d) Su entorno sera amigable con usted * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Su entorno sera amigable con usted	Ns/Nr	40.00%	21.20%	37.50%	16.10%	24.10%
	Nada probable	6.70%	21.20%	25.00%	22.60%	19.50%
	Algo probable	26.70%	30.30%	25.00%	29.00%	28.70%
	Probable	20.00%	27.30%		32.30%	25.30%
	Bastante probable	6.70%		12.50%		2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

11.e) Su entorno sera amigable con usted * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 60	
Su entorno sera amigable con usted	Ns/Nr	25.00%	25.90%	31.00%		24.10%
	Nada probable	20.00%	7.40%	24.10%	36.40%	19.50%
	Algo probable	35.00%	37.00%	20.70%	18.20%	28.70%
	Probable	15.00%	25.90%	24.10%	45.50%	25.30%
	Bastante probable	5.00%	3.70%			2.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



12.a) Su trabajo contribuiría con el mejoramiento de la **Institución * Sexo**

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Su trabajo contribuiría con el mejoramiento de la Institución	Ns/Nr	26.40%	20.60%	24.10%
	Nada probable	5.70%	8.80%	6.90%
	Algo probable	15.10%	8.80%	12.60%
	Probable	34.00%	38.20%	35.60%
	Bastante probable	18.90%	23.50%	20.70%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

12.b) Su trabajo contribuiría con el mejoramiento de la Institución * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Su trabajo contribuiría con el mejoramiento de la Institución	Ns/Nr	25.00%	22.60%	25.00%	50.00%	24.10%
	Nada probable	10.00%	5.70%	8.30%		6.90%
	Algo probable	20.00%	11.30%	8.30%		12.60%
	Probable	30.00%	37.70%	41.70%		35.60%
	Bastante probable	15.00%	22.60%	16.70%	50.00%	20.70%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

12.c) Su trabajo contribuiría con el mejoramiento de la Institución * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Su trabajo contribuiría con el mejoramiento de la Institución	Ns/Nr		41.70%	29.60%	7.10%	20.70%	25.00%	24.10%
	Nada probable			3.70%	14.30%	10.30%		6.90%
	Algo probable		16.70%	14.80%	7.10%	10.30%	25.00%	12.60%
	Probable	100.00%	16.70%	33.30%	57.10%	34.50%	25.00%	35.60%
	Bastante probable		25.00%	18.50%	14.30%	24.10%	25.00%	20.70%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

12.d) Su trabajo contribuiría con el mejoramiento de la Institución **ANTIGUEDAD**

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Su trabajo contribuiría con el mejoramiento de la Institución	Ns/Nr	40.00%	24.20%	25.00%	16.10%	24.10%
	Nada probable	6.70%	12.10%	12.50%		6.90%
	Algo probable	20.00%	12.10%		12.90%	12.60%
	Probable	13.30%	39.40%	25.00%	45.20%	35.60%
	Bastante probable	20.00%	12.10%	37.50%	25.80%	20.70%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

12.e) Su trabajo contribuiría con el mejoramiento de la Institución * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Su trabajo contribuiría con el mejoramiento de la Institución	Ns/Nr	25.00%	22.20%	31.00%	9.10%	24.10%
	Nada probable	10.00%	3.70%	6.90%	9.10%	6.90%
	Algo probable	15.00%	11.10%	6.90%	27.30%	12.60%
	Probable	35.00%	37.00%	37.90%	27.30%	35.60%
	Bastante probable	15.00%	25.90%	17.20%	27.30%	20.70%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

13.a) Ud. continuara desarrollando sus **conocimientos** en función al trabajo que realiza • Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Ud. continuara desarrollando sus conocimientos en función al trabajo que realiza	Ns/Nr	30.20%	23.50%	27.60%
	Nada probable	5.70%	14.70%	9.20%
	Algo probable	11.30%	5.90%	9.20%
	Probable	41.50%	44.10%	42.50%
	Bastante probable	11.30%	11.80%	11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

13.b) Ud. continuara desarrollando sus conocimientos en función al trabajo que realiza Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Ud. continuara desarrollando sus conocimientos en función al trabajo que realiza	Ns/Nr	30.00%	24.50%	33.30%	50.00%	27.60%
	Nada probable	5.00%	9.40%	16.70%		9.20%
	Algo probable	10.00%	7.50%	16.70%		9.20%
	Probable	50.00%	45.30%	25.00%		42.50%
	Bastante probable	5.00%	13.20%	8.30%	50.00%	11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

13.c) Ud. continuara desarrollando sus conocimientos en función al trabajo que realiza * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Ud. continuara desarrollando sus conocimientos en función al trabajo que realiza	Ns/Nr		33.30%	37.00%	14.30%	27.60%		27.60%
	Nada probable		8.30%		28.60%	10.30%		9.20%
	Algo probable			14.80%	14.30%	3.40%	25.00%	9.20%
	Probable	100.00%	50.00%	33.30%	35.70%	44.80%	75.00%	42.50%
	Bastante probable		8.30%	14.80%	7.10%	13.80%		11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

13.d) Ud. continuara desarrollando sus conocimientos en función al trabajo que realiza * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Ud. continuara desarrollando sus conocimientos en función al trabajo que realiza	Ns/Nr	40.00%	27.30%	37.50%	19.40%	27.60%
	Nada probable	6.70%	9.10%	12.50%	9.70%	9.20%
	Algo probable	6.70%	12.10%		9.70%	9.20%
	Probable	33.30%	45.50%	25.00%	48.40%	42.50%
	Bastante probable	13.30%	6.10%	25.00%	12.90%	11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



13.e) Ud. continuara desarrollando sus conocimientos en función al trabajo que realiza • GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 60	MAS DE 60	
Ud. continuara desarrollando sus conocimientos en función al trabajo que realiza	Ns/Nr					
		30.00%	22.20%	41.40%		27.60%
	Nada probable	5.00%	7.40%	10.30%	18.20%	9.20%
	Algo probable	10.00%	11.10%	6.90%	9.10%	9.20%
	Probable	50.00%	40.70%	37.90%	45.50%	42.50%
	Bastante probable	5.00%	18.50%	3.40%	27.30%	11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

14.a) Ud. cree que su Institución le brindara mas cursos de capacitación * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Ud. cree que su Institución le brindara mas cursos de capacitación	Ns/Nr	24.50%	20.60%	23.00%
	Nada probable	7.50%	20.60%	12.60%
	Algo probable	28.30%	35.30%	31.00%
	Probable	32.10%	8.80%	23.00%
	Bastante probable	7.50%	14.70%	10.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

14.b) Ud. cree que su Institución le brindara mas cursos de capacitación * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Ud. cree que su Institución le brindara mas cursos de capacitación	Ns/Nr	25.00%	18.90%	33.30%	50.00%	23.00%
	Nada probable	15.00%	11.30%	16.70%		12.60%
	Algo probable	30.00%	35.80%	16.70%		31.00%
	Probable	15.00%	28.30%	16.70%		23.00%
	Bastante probable	15.00%	5.70%	16.70%	50.00%	10.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

14.c) Ud. cree que su Institución le brindara mas cursos de capacitación * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Ud. cree que su Institución le brindara mas cursos de capacitación	Ns/Nr		33.30%	29.60%	7.10%	20.70%	25.00%	23.00%
	Nada probable		8.30%		35.70%	17.20%		12.60%
	Algo probable	100.00%	8.30%	33.30%	35.70%	34.50%	25.00%	31.00%
	Probable		41.70%	22.20%	7.10%	20.70%	50.00%	23.00%
	Bastante probable		8.30%	14.80%	14.30%	6.90%		10.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

14.d) Ud. cree que su Institución le brindara mas cursos de capacitación * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Ud. cree que su Institución le brindara mas cursos de capacitación	Ns/Nr	40.00%	21.20%	25.00%	16.10%	23.00%
	Nada probable	6.70%	15.20%	12.50%	12.90%	12.60%
	Algo probable	26.70%	36.40%		35.50%	31.00%
	Probable	13.30%	15.20%	62.50%	25.80%	23.00%
	Bastante probable	13.30%	12.10%		9.70%	10.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

14.c) Ud. cree que su Institución le brindara mas cursos de capacitación * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 60	MAS DE 60	
Ud. cree que su Institución le brindara mas cursos de capacitación	Ns/Nr	25.00%	22.20%	27.60%	9.10%	23.00%
	Nada probable	10.00%	11.10%	10.30%	27.30%	12.60%
	Algo probable	30.00%	25.90%	37.90%	27.30%	31.00%
	Probable	25.00%	29.60%	13.80%	27.30%	23.00%
	Bastante probable	10.00%	11.10%	10.30%	9.10%	10.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



15.a) Ud. independientemente seguirá capacitándose" Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Ud. independientemente seguirá capacitándose	Ns/Nr	22.60%	20.60%	21.80%
	Nada probable	3.80%	11.80%	6.90%
	Algo probable	3.80%	20.60%	10.30%
	Probable	35.80%	17.60%	28.70%
	Bastante probable	34.00%	29.40%	32.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

15.b) Ud. independientemente seguirá capacitándose Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Ud. independientemente seguirá capacitándose	Ns/Nr	25.00%	20.80%	25.00%		21.80%
	Nada probable	5.00%	7.50%	8.30%		6.90%
	Algo probable	10.00%	7.50%	25.00%		10.30%
	Probable	15.00%	35.80%	16.70%	50.00%	28.70%
	Bastante probable	45.00%	28.30%	25.00%	50.00%	32.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

16.c) Ud. independientemente seguirá capacitándose Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrad	
Ud. independientemente seguirá capacitándose	Ns/Nr		25.00%	29.60%	14.30%	20.70%		21.80%
	Nada probable		8.30%		21.40%	6.90%		6.90%
	Algo probable			11.10%	42.90%			10.30%
	Probable	100.00%	33.30%	25.90%	7.10%	34.50%	50.00%	28.70%
	Bastante probable		33.30%	33.30%	14.30%	37.90%	50.00%	32.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

16.d) Ud. independientemente seguirá capacitándose * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Ud. independientemente seguirá capacitándose	Ns/Nr	33.30%	21.20%	37.50%	12.90%	21.80%
	Nada probable	6.70%	9.10%	12.50%	3.20%	6.90%
	Algo probable	6.70%	12.10%		12.90%	10.30%
	Probable	26.70%	24.20%		41.90%	28.70%
	Bastante probable	26.70%	33.30%	50.00%	29.00%	32.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

15.e) Ud. independientemente seguirá capacitándose * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Ud. independientemente seguirá capacitándose	Ns/Nr	25.00%	22.20%	27.60%		21.80%
	Nada probable	5.00%	3.70%	6.90%	18.20%	6.90%
	Algo probable	15.00%	7.40%	10.30%	9.10%	10.30%
	Probable	20.00%	33.30%	27.60%	36.40%	28.70%
	Bastante probable	35.00%	33.30%	27.60%	36.40%	32.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



PARTE IV
MOTIVACION DELENTORNO LABORAL

1.a.1) Motivado por el Jefe inmediato a realizar su trabajo bien * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por el Jefe inmediato a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	30.20%	35.30%	32.20%
	Si	30.20%	35.30%	32.20%
	Mas o menos	28.30%	17.60%	24.10%
	No	11.30%	11.80%	11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

1.a.2) Motivado por el Jefe inmediato a realizar su trabajo bien * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por el Jefe inmediato a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	45.00%	28.30%	25.00%	50.00%	32.20%
	Si	15.00%	34.00%	50.00%	50.00%	32.20%
	Mas o menos	20.00%	26.40%	25.00%		24.10%
	No	20.00%	11.30%			11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.a.3) Motivado por el Jefe inmediato a realizar su trabajo bien * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por el Jefe inmediato a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	100.00%	41.70%	37.00%	21.40%	31.00%		32.20%
	Si		25.00%	25.90%	50.00%	37.90%		32.20%
	Mas o menos		25.00%	29.60%	28.60%	10.30%	75.00%	24.10%
	No		8.30%	7.40%		20.70%	25.00%	11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.a.4) Motivado por el Jefe inmediato a realizar su trabajo bien * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por el Jefe inmediato a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	53.30%	33.30%	37.50%	19.40%	32.20%
	Si	26.70%	45.50%	25.00%	22.60%	32.20%
	Mas o menos	20.00%	12.10%	25.00%	38.70%	24.10%
	No		9.10%	12.50%	19.40%	11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.a.5) Motivado por el Jefe inmediato a realizar su trabajo bien * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 60	MAS DE 50	
Motivado por el Jefe inmediato a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	35.00%	33.30%	37.90%	9.10%	32.20%
	Si	45.00%	33.30%	20.70%	36.40%	32.20%
	Mas o menos	10.00%	25.90%	24.10%	45.50%	24.10%
	No	10.00%	7.40%	17.20%	9.10%	11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.b.1) Motivado por Ejecutivos a realizar su trabajo bien * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por Ejecutivos a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	34.00%	47.10%	39.10%
	Si	18.90%	20.60%	19.50%
	Mas o menos	26.40%	26.50%	26.40%
	No	20.80%	5.90%	14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

1.b.2) Motivado por Ejecutivos a realizar su trabajo bien * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por Ejecutivos a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	50.00%	34.00%	33.30%	100.00%	39.10%
	Si	10.00%	20.80%	33.30%		19.50%
	Mas o menos	25.00%	26.40%	33.30%		26.40%
	No	15.00%	18.90%			14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.b.3) Motivado por Ejecutivos a realizar su trabajo bien * Nivel de Instrucción Crosstabulation

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por Ejecutivos a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	100.00%	50.00%	40.70%	35.70%	37.90%		39.10%
	Si		25.00%	14.80%	21.40%	24.10%		19.50%
	Mas o menos		16.70%	22.20%	42.90%	20.70%	75.00%	26.40%
	No		8.30%	22.20%		17.20%	25.00%	14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.b.4) Motivado por Ejecutivos a realizar su trabajo bien * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por Ejecutivos a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	66.70%	39.40%	50.00%	22.60%	39.10%
	Si	20.00%	21.20%	12.50%	19.40%	19.50%
	Mas o menos	13.30%	27.30%	25.00%	32.30%	26.40%
	No		12.10%	12.50%	25.80%	14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.b.5) Motivado por Ejecutivos a realizar su trabajo bien * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Motivado por Ejecutivos a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	50.00%	37.00%	41.40%	18.20%	39.10%
	Si	15.00%	29.60%	13.80%	18.20%	19.50%
	Mas o menos	20.00%	22.20%	31.00%	36.40%	26.40%
	No	15.00%	11.10%	13.80%	27.30%	14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.c.1.) Motivado por Compañeros a realizar su trabajo bien * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por Compañeros a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	26.40%	35.30%	29.90%
	Si	24.50%	26.50%	25.30%
	Mas o menos	30.20%	17.60%	25.30%
	No	18.90%	20.60%	19.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

1.c.2) Motivado por Compañeros a realizar su trabajo bien Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por Compañeros a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	35.00%	24.50%	33.30%	100.00%	29.90%
	Si	25.00%	26.40%	25.00%		25.30%
	Mas o menos	25.00%	26.40%	25.00%		25.30%
	No	15.00%	22.60%	16.70%		19.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.c.3) Motivado por Compañeros a realizar su trabajo bien * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por Compañeros a realizar su trabajo bien	Ns/Nr		41.70%	33.30%	21.40%	31.00%		29.90%
	Si		16.70%	22.20%	28.60%	34.50%		25.30%
	Mas o menos	100.00%	33.30%	29.60%	21.40%	13.80%	50.00%	25.30%
	No		8.30%	14.80%	28.60%	20.70%	50.00%	19.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.c.4) Motivado por Compañeros a realizar su trabajo bien * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por Compañeros a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	66.70%	27.30%	37.50%	12.90%	29.90%
	Si	20.00%	36.40%	12.50%	19.40%	25.30%
	Mas o menos	13.30%	18.20%	37.50%	35.50%	25.30%
	No		18.20%	12.50%	32.30%	19.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

1.c.5) Motivado por Compañeros a realizar su trabajo bien * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Motivado por Compañeros a realizar su trabajo bien	Ns/Nr	40.00%	29.60%	31.00%	9.10%	29.90%
	Si	20.00%	22.20%	31.00%	27.30%	25.30%
	Mas o menos	25.00%	33.30%	6.90%	54.50%	25.30%
	No	15.00%	14.80%	31.00%	9.10%	19.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



2.a.1) Motivado por el Jefe inmediato a capacitarse en forma continua * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por el Jefe inmediato a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	32.10%	38.20%	34.50%
	Si	20.80%	26.50%	23.00%
	Mas o menos	26.40%	14.70%	21.80%
	No	20.80%	20.60%	20.70%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

2.a.2) Motivado por el Jefe inmediato a capacitarse en forma continua * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por el Jefe inmediato a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	45.00%	32.10%	25.00%	50.00%	34.50%
	Si	15.00%	26.40%	16.70%	50.00%	23.00%
	Mas o menos	10.00%	20.80%	50.00%		21.80%
	No	30.00%	20.80%	8.30%		20.70%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.a.3) Motivado por el Jefe inmediato a capacitarse en forma continua * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por el Jefe inmediato a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	100.00%	41.70%	37.00%	35.70%	31.00%		34.50%
	Si		25.00%	25.90%	28.60%	20.70%		23.00%
	Mas o menos		8.30%	22.20%	28.60%	17.20%	75.00%	21.80%
	No		25.00%	14.80%	7.10%	31.00%	25.00%	20.70%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.a.4) Motivado por el Jefe inmediato a capacitarse en forma continua * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por el Jefe inmediato a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	53.30%	33.30%	50.00%	22.60%	34.50%
	Si	26.70%	36.40%	12.50%	9.70%	23.00%
	Mas o menos	13.30%	15.20%	25.00%	32.30%	21.80%
	No	6.70%	15.20%	12.50%	35.50%	20.70%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.a.5) Motivado por el Jefe inmediato a capacitarse en forma continua * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Motivado por el Jefe inmediato a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	45.00%	29.60%	37.90%	18.20%	34.50%
	Si	35.00%	29.60%	13.80%	9.10%	23.00%
	Mas o menos	5.00%	25.90%	17.20%	54.50%	21.80%
	No	15.00%	14.80%	31.00%	18.20%	20.70%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



2.b.1) Motivado por Ejecutivos a capacitarse en forma continua * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por Ejecutivos a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	35.80%	41.20%	37.90%
	Si	11.30%	11.80%	11.50%
	Mas o menos	24.50%	29.40%	26.40%
	No	28.30%	17.60%	24.10%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

2.b.2) Motivado por Ejecutivos a capacitarse en forma continua * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por Ejecutivos a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	50.00%	32.10%	33.30%	100.00%	37.90%
	Si	10.00%	11.30%	16.70%		11.50%
	Mas o menos	15.00%	28.30%	41.70%		26.40%
	No	25.00%	28.30%	8.30%		24.10%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.b.3) Motivado por Ejecutivos a capacitarse en forma continua * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por Ejecutivos a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	100.00%	50.00%	40.70%	28.60%	34.50%	25.00%	37.90%
	Si		16.70%	11.10%	7.10%	13.80%		11.50%
	Mas o menos		8.30%	25.90%	57.10%	17.20%	50.00%	26.40%
	No		25.00%	22.20%	7.10%	34.50%	25.00%	24.10%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.b.4) Motivado por Ejecutivos a capacitarse en forma continua * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por Ejecutivos a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	60.00%	36.40%	62.50%	22.60%	37.90%
	Si	26.70%	12.10%		6.50%	11.50%
	Mas o menos	6.70%	30.30%	12.50%	35.50%	26.40%
	No	6.70%	21.20%	25.00%	35.50%	24.10%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.b.5) Motivado por Ejecutivos a capacitarse en forma continua * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Motivado por Ejecutivos a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	45.00%	37.00%	41.40%	18.20%	37.90%
	Si	10.00%	22.20%	6.90%		11.50%
	Mas o menos	15.00%	25.90%	31.00%	36.40%	26.40%
	No	30.00%	14.80%	20.70%	45.50%	24.10%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



2.c.1) Motivado por Compañeros a capacitarse en forma continua * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por Compañeros a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	26.40%	29.40%	27.60%
	Si	20.80%	20.60%	20.70%
	Mas o menos	34.00%	20.60%	28.70%
	No	18.90%	29.40%	23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

2.c.2) Motivado por Compañeros a capacitarse en forma continua * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por Compañeros a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	35.00%	22.60%	33.30%	50.00%	27.60%
	Si	15.00%	22.60%	16.70%	50.00%	20.70%
	Mas o menos	30.00%	28.30%	33.30%		28.70%
	No	20.00%	26.40%	16.70%		23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.c.3) Motivado por Compañeros a capacitarse en forma continua * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por Compañeros a capacitarse en forma continua	Ns/Nr		41.70%	29.60%	21.40%	24.10%	25.00%	27.60%
	Si		16.70%	22.20%	14.30%	27.60%		20.70%
	Mas o menos	100.00%	16.70%	37.00%	28.60%	20.70%	50.00%	28.70%
	No		25.00%	11.10%	35.70%	27.60%	25.00%	23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.c.4) Motivado por Compañeros a capacitarse en forma continua * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por Compañeros a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	60.00%	24.20%	50.00%	9.70%	27.60%
	Si	6.70%	27.30%	37.50%	16.10%	20.70%
	Mas o menos	26.70%	21.20%	12.50%	41.90%	28.70%
	No	6.70%	27.30%		32.30%	23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2.c.5) Motivado por Compañeros a capacitarse en forma continua * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Motivado por Compañeros a capacitarse en forma continua	Ns/Nr	40.00%	25.90%	31.00%		27.60%
	Si	15.00%	25.90%	13.80%	36.40%	20.70%
	Mas o menos	20.00%	37.00%	17.20%	54.50%	28.70%
	No	25.00%	11.10%	37.90%	9.10%	23.00%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



3.a.1) Motivado por el Jefe inmediato a tener expectativas profesionales a futuro * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por el Jefe inmediato a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	32.10%	38.20%	3450%
	Si	20.80%	26.50%	23.00%
	Mas o menos	24.50%	20.60%	23.00%
	No	22.60%	14.70%	19.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

3.a.2) Motivado por el Jefe inmediato a tener expectativas profesionales a futuro Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por el Jefe inmediato a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	50.00%	30.20%	25.00%	50.00%	34.50%
	Si	15.00%	24.50%	33.30%		23.00%
	Mas o menos	10.00%	22.60%	41.70%	50.00%	23.00%
	No	25.00%	22.60%			19.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.a.3) Motivado por el Jefe inmediato a tener expectativas profesionales a futuro * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por el Jefe inmediato a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	100.00%	50.00%	37.00%	28.60%	31.00%		34.50%
	Si		25.00%	18.50%	42.90%	20.70%		23.00%
	Mas o menos		8.30%	25.90%	28.60%	20.70%	50.00%	23.00%
	No		16.70%	18.50%		27.60%		19.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.a.4) Motivado por el Jefe inmediato a tener expectativas profesionales a futuro * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por el Jefe inmediato a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	53.30%	33.30%	50.00%	22.60%	34.50%
	Si	26.70%	33.30%	12.50%	12.90%	23.00%
	Mas o menos	20.00%	15.20%	12.50%	35.50%	23.00%
	No		18.20%	25.00%	29.00%	19.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.a.5) Motivado por el Jefe inmediato a tener expectativas profesionales a futuro * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Motivado por el Jefe inmediato a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	45.00%	29.60%	37.90%	18.20%	34.50%
	Si	35.00%	22.20%	20.70%	9.10%	23.00%
	Mas o menos	5.00%	29.60%	13.80%	63.60%	23.00%
	No	15.00%	18.50%	27.60%	9.10%	19.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.b.1) Motivado por Ejecutivos a tener expectativas profesionales a futuro * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por Ejecutivos a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	34.00%	41.20%	36.80%
	Si	11.30%	11.80%	11.50%
	Mas o menos	24.50%	29.40%	26.40%
	No	30.20%	17.60%	25.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

3.b.2) Motivado por Ejecutivos a tener expectativas profesionales a futuro * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por Ejecutivos a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	50.00%	30.20%	33.30%	100.00%	36.80%
	Si	10.00%	11.30%	16.70%		11.50%
	Mas o menos	15.00%	32.10%	25.00%		26.40%
	No	25.00%	26.40%	25.00%		25.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.b.3) Motivado por Ejecutivos a tener expectativas profesionales a futuro * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por Ejecutivos a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	100.00%	50.00%	40.70%	35.70%	31.00%		36.80%
	Si		16.70%	7.40%	7.10%	13.80%	25.00%	11.50%
	Mas o menos		16.70%	29.60%	50.00%	13.80%	50.00%	26.40%
	No		16.70%	22.20%	7.10%	41.40%	25.00%	25.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.b.4) Motivado por Ejecutivos a tener expectativas profesionales a futuro* ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por Ejecutivos a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	60.00%	36.40%	50.00%	22.60%	36.80%
	Si	26.70%	9.10%	12.50%	6.50%	11.50%
	Mas o menos	13.30%	33.30%	12.50%	29.00%	26.40%
	No		21.20%	25.00%	41.90%	25.30%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5 Motivado por Ejecutivos a tener expectativas profesionales a futuro * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Motivado por Ejecutivos a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	45.00%	33.30%	41.40%	18.20%	36.80%
	Si	10.00%	25.90%	3.40%		11.50%
	Mas o menos	25.00%	22.20%	27.60%	36.40%	26.40%
	No	20.00%	18.50%	27.60%	45.50%	25.30%
Total		100.00%	100.00%		100.00%	100.00%

3.c.1) Motivado por Compañeros a tener expectativas profesionales a futuro * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por Compañeros a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	24.50%	29.40%	26.40%
	Si	24.50%	17.60%	21.80%
	Mas o menos	32.10%	35.30%	33.30%
	No	18.90%	17.60%	18.40%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

3.c.2) Motivado por Compañeros a tener expectativas profesionales a futuro' Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por Compañeros a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	30.00%	20.80%	33.30%	100.00%	26.40%
	Si	20.00%	24.50%	16.70%		21.80%
	Mas o menos	40.00%	32.10%	33.30%		33.30%
	No	10.00%	22.60%	16.70%		18.40%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.c.3) Motivado por Compañeros a tener expectativas profesionales a futuro * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por Compañeros a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr		33.30%	33.30%	21.40%	24.10%		26.40%
	Si	100.00%	16.70%	18.50%	21.40%	27.60%		21.80%
	Mas o menos		41.70%	37.00%	35.70%	24.10%	50.00%	33.30%
	No		8.30%	11.10%	21.40%	24.10%	50.00%	18.40%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.c.4) Motivado por Compañeros a tener expectativas profesionales a futuro • ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por Compañeros a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	53.30%	27.30%	37.50%	9.70%	26.40%
	Si	6.70%	24.20%	25.00%	25.80%	21.80%
	Mas o menos	33.30%	27.30%	25.00%	41.90%	33.30%
	No	6.70%	21.20%	12.50%	22.60%	18.40%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

3.c.5) Motivado por Compañeros a tener expectativas profesionales a futuro * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Motivado por Compañeros a tener expectativas profesionales a futuro	Ns/Nr	35.00%	25.90%	31.00%		26.40%
	Si	15.00%	18.50%	20.70%	45.50%	21.80%
	Mas o menos	40.00%	40.70%	13.80%	54.50%	33.30%
	No	10.00%	14.80%	34.50%		18.40%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.a.1) Motivado por el Jefe inmediato a ser eficiente para la Institución* Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por el Jefe inmediato a ser eficiente para la Institución	Ns/Nr	26.40%	35.30%	29.90%
	Si	28.30%	26.50%	27.60%
	Mas o menos	30.20%	23.50%	27.60%
	No	15.10%	14.70%	14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

4.a.2) Motivado por el Jefe inmediato a ser eficiente para la Institución * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por el Jefe inmediato a ser eficiente para la Institución	Ns/Nr	45.00%	24.50%	25.00%	50.00%	29.90%
	Si	15.00%	34.00%	25.00%		27.60%
	Mas o menos	25.00%	24.50%	41.70%	50.00%	27.60%
	No	15.00%	17.00%	8.30%		14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.a.3) Motivado por el Jefe inmediato a ser eficiente para la Institución' Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción					Total	
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional		Postgrado
Motivado por el Jefe inmediato a ser eficiente para la Institución	Ns/Nr		41.70%	33.30%	28.60%	27.60%	29.90%	
	Si		25.00%	25.90%	35.70%	31.00%	27.60%	
	Mas o menos	100.00%	16.70%	29.60%	28.60%	20.70%	75.00%	27.60%
	No		16.70%	11.10%	7.10%	20.70%	25.00%	14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	

4.a.5) Motivado por el Jefe inmediato a ser eficiente para la Institución ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por el Jefe inmediato a ser eficiente para la Institución	Ns/Nr	53.30%	33.30%	25.00%	16.10%	29.90%
	Si	20.00%	36.40%	50.00%	16.10%	27.60%
	Mas o menos	20.00%	15.20%	12.50%	48.40%	27.60%
	No	6.70%	15.20%	12.50%	19.40%	14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.b.1) Motivado por el Jefe inmediato a ser eficiente para la Institución GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 60	MAS DE 60	
Motivado por el Jefe inmediato a ser eficiente para la Institución	Ns/Nr	40.00%	25.90%	34.50%	9.10%	29.90%
	Si	35.00%	33.30%	17.20%	27.30%	27.60%
	Mas o menos	10.00%	33.30%	27.60%	45.50%	27.60%
	No	15.00%	7.40%	20.70%	18.20%	14.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.b.2) Motivado por Ejecutivos a ser eficiente para la Institución* Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por Ejecutivos a ser eficiente para la Institución	Ns/Nr	34.00%	44.10%	37.90%
	Si	17.00%	17.60%	17.20%
	Mas o menos	26.40%	29.40%	27.60%
	No	22.60%	8.80%	17.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

4.b.3) Motivado por Ejecutivos a ser eficiente para la Institución • Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por Ejecutivos a ser eficiente para la Institución	Ns/Nr	50.00%	32.10%	33.30%	100.00%	37.90%
	Si	15.00%	17.00%	25.00%		17.20%
	Mas o menos	25.00%	28.30%	33.30%		27.60%
	No	10.00%	22.60%	8.30%		17.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.b.4) Motivado por Ejecutivos a ser eficiente para la Institución* Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por Ejecutivos a ser eficiente para la Institución	Ns/Nr	100.00%	50.00%	40.70%	35.70%	34.50%		37.90%
	Si		16.70%	18.50%	21.40%	17.20%		17.20%
	Mas o menos		16.70%	22.20%	42.90%	24.10%	75.00%	27.60%
	No		16.70%	18.50%		24.10%	25.00%	17.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.b.5) Motivado por Ejecutivos a ser eficiente para la Institución ANTIGUEDAD Crosstabulation

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por Ejecutivos a ser eficiente para la Institución	Ns/Nr	60.00%	39.40%	50.00%	22.60%	37.90%
	Si	20.00%	21.20%		16.10%	17.20%
	Mas o menos	20.00%	27.30%	37.50%	29.00%	27.60%
	No		12.10%	12.50%	32.30%	17.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.b.5) Motivado por Ejecutivos a ser eficiente para la Institución * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 60	MAS DE 60	
Motivado por Ejecutivos a ser eficiente para la Institución	Ns/Nr	50.00%	33.30%	41.40%	18.20%	37.90%
	Si	20.00%	25.90%	13.80%		17.20%
	Mas o menos	20.00%	25.90%	27.60%	45.50%	27.60%
	No	10.00%	14.80%	17.20%	36.40%	17.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.c.4) Motivado por Compañeros a ser eficiente para la Institución * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por Compañeros a ser eficiente para la Institución	Ns/Nr					
	-Si	60.00%	27.30%	37.50%	16.10%	29.90%
	Mas o menos	13.30%	27.30%	37.50%	19.40%	23.00%
	No	26.70%	21.20%	12.50%	45.20%	29.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

4.c.5) Motivado por Compañeros a ser eficiente para la Institución * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Motivado por Compañeros a ser eficiente para la Institución	Ns/Nr					
	-Si	40.00%	25.90%	34.50%	9.10%	29.90%
	Mas o menos	25.00%	22.20%	17.20%	36.40%	23.00%
	No	20.00%	40.70%	17.20%	54.50%	29.90%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.a.1) Motivado por el Jefe inmediato a brindar cooperación en su lugar de **trabajo** * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por el Jefe inmediato a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr			
	Si	30.20%	35.30%	32.20%
	Mas o menos	28.30%	11.80%	21.80%
	No	13.20%	14.70%	13.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

5.a.2) Motivado por el Jefe inmediato a brindar cooperación en su lugar de trabajo * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por el Jefe inmediato a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr					
	Si	50.00%	26.40%	25.00%	50.00%	32.20%
	Mas o menos	15.00%	37.70%	33.30%	50.00%	32.20%
	No	15.00%	20.80%	41.70%		21.80%
Total		20.00%	15.10%			13.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.a.3) Motivado por el Jefe inmediato a brindar cooperación en su lugar de trabajo Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por el Jefe inmediato a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr							
	Si		50.00%	37.00%	21.40%	31.00%		32.20%
	Mas o menos	100.00%	8.30%	29.60%	28.60%	6.90%	75.00%	21.80%
	No		16.70%	7.40%		24.10%	25.00%	13.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.a.4) Motivado por el Jefe inmediato a brindar cooperación en su lugar de trabajo * ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por el Jefe inmediato a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr					
	Si	53.30%	33.30%	37.50%	19.40%	32.20%
	Mas o menos	33.30%	48.50%	37.50%	12.90%	32.20%
	No	13.30%	9.10%	12.50%	41.90%	21.80%
Total		9.10%	12.50%	25.80%	13.80%	
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.a.5) Motivado por el Jefe inmediato a brindar cooperación en su lugar de trabajo * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 60	MAS DE 60	
Motivado por el Jefe inmediato a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr					
	Si	40.00%	29.60%	34.50%	18.20%	32.20%
	Mas o menos	45.00%	33.30%	24.10%	27.30%	32.20%
	No	5.00%	25.90%	24.10%	36.40%	21.80%
Total		10.00%	11.10%	17.20%	18.20%	13.80%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.b.1) Motivado por Ejecutivos a brindar cooperación en su lugar de **trabajo** * Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por Ejecutivos a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr	34.00%	44.10%	37.90%
	Si	17.00%	20.60%	18.40%
	Mas o menos	28.30%	23.50%	26.40%
	No	20.80%	11.80%	17.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

5.b.2) Motivado por Ejecutivos a brindar cooperación en su lugar de **trabajo** * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por Ejecutivos a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr	50.00%	32.10%	33.30%	100.00%	37.90%
	Si	15.00%	17.00%	33.30%		18.40%
	Mas o menos	20.00%	28.30%	33.30%		26.40%
	No	15.00%	22.60%			17.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.6.3) Motivado por Ejecutivos a brindar cooperación en su lugar de trabajo * Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por Ejecutivos a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr	100.00%	50.00%	40.70%	35.70%	34.50%		37.90%
	Si		16.70%	14.80%	21.40%	24.10%		18.40%
	Mas o menos		16.70%	29.60%	42.90%	17.20%	50.00%	26.40%
	No		16.70%	14.80%		24.10%	50.00%	17.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.b.4) Motivado por Ejecutivos a brindar cooperación en su lugar de trabajo ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por Ejecutivos a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr	60.00%	39.40%	50.00%	22.60%	37.90%
	Si	26.70%	21.20%		16.10%	18.40%
	Mas o menos	13.30%	27.30%	25.00%	32.30%	26.40%
	No		12.10%	25.00%	29.00%	17.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.b.5) Motivado por Ejecutivos a brindar cooperación en su lugar de trabajo * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Motivado por Ejecutivos a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr	50.00%	33.30%	41.40%	18.20%	37.90%
	Si	20.00%	25.90%	13.80%	9.10%	18.40%
	Mas o menos	15.00%	22.20%	31.00%	45.50%	26.40%
	No	15.00%	18.50%	13.80%	27.30%	17.20%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

6.c.1) Motivado por Compañeros a brindar cooperación en su lugar de trabajo Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Motivado por Compañeros a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr	26.40%	21.50%	26.40%
	Si	30.20%	38.20%	33.30%
	Mas o menos	32.10%	23.50%	28.70%
	No	11.30%	11.80%	11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%

5.c.2) Motivado por Compañeros a brindar cooperación en su lugar de trabajo * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	
Motivado por Compañeros a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr	30.00%	20.80%	33.30%	100.00%	26.40%
	Si	35.00%	35.80%	25.00%		33.30%
	Mas o menos	30.00%	30.20%	25.00%		28.70%
	No	5.00%	13.20%	16.70%		11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.c.3) Motivado por Compañeros a brindar cooperación en su lugar de trabajo' Nivel de Instrucción

		Nivel de Instrucción						Total
		0	Bachiller	Técnico	Secretaria	Profesional	Postgrado	
Motivado por Compañeros a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr	100.00%	33.30%	33.30%	14.30%	24.10%		26.40%
	Si		33.30%	33.30%	35.70%	34.50%	25.00%	33.30%
	Mas o menos		25.00%	29.60%	28.60%	27.60%	50.00%	28.70%
	No		8.30%	3.70%	21.40%	13.80%	25.00%	11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.c.4) Motivado por Compañeros a brindar cooperación en su lugar de trabajo ANTIGUEDAD

		ANTIGUEDAD				Total
		MENOS DE 1	DE 1 A 3	DE 3 A 6	MAS DE 6	
Motivado por Compañeros a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr	53.30%	27.30%	25.00%	12.90%	26.40%
	Si	26.70%	36.40%	50.00%	29.00%	33.30%
	Mas o menos	20.00%	24.20%	25.00%	38.70%	28.70%
	No		12.10%		19.40%	11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

5.c.5) Motivado por Compañeros a brindar cooperación en su lugar de trabajo * GRUPOS DE EDAD

		GRUPOS DE EDAD				Total
		MENOS DE 30	DE 30 A 40	DE 40 A 50	MAS DE 50	
Motivado por Compañeros a brindar cooperación en su lugar de trabajo	Ns/Nr	30.00%	25.90%	34.50%		26.40%
	Si	35.00%	33.30%	27.60%	45.50%	33.30%
	Mas o menos	25.00%	33.30%	17.20%	54.50%	28.70%
	No	10.00%	7.40%	20.70%		11.50%
Total		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

***ANEXO 3.
ESTRUCTURA ORGANICA DE LA CAJA
PETROLERA DE SALUD
GESTION 2000***

ES O C A O R O N O C E L A C I O N T I O N C D

DIRECTORIO
PRESIDENC

C O S
E R E N D
N A L
C O N T A C O

DIRECCION ASES
JURIDICA
UNID. DE GESTION
Y REFORMA
UNID. GESTION
POR RESULTADOS

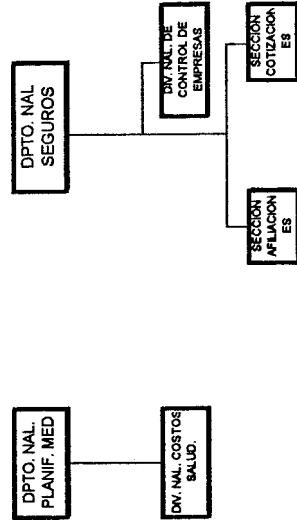
SE D E C O

E



O O N A
S V

O O N A
P R S N A



DN. DE
DIV. DE

DI.

IN V A

SE
CAP

N I T R A I
E I O N A
I G E N I A
R E G O N
A G E N C I A
Z O N A L
A G E N C I A
S U B Z O N A L

CREAGI/OOT

