

A P R O B A D O N

M R E M I T O R C I A

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**

**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

u

Maria P  
Tutora



Handwritten signature in blue ink.

MAY  
TRIBUNAL

**"NECESIDADES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES"**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

-> La Paz-Ei(\*va

141.0-

PRESENTA

**POSTULANTE: ARTURO NESTOR GUTIERREZ RIOS**

**TUTOR DRA. MARIA LILY MARIC PALENQUE**

LA PAZ, BOLIVIA

2003

SFACCION N EL TRABAJO

P A E

246

## Dedicatoria

A todos los trabajadores que son el pilar fundamental para que una empresa pueda mantenerse y crecer, en especial a los trabajadores administrativos de la UMSA., para que este trabajo sea el principio de días más satisfactorios.

# INDICE

Lista de Figuras.....	vi
Lista de Tablas .....	ix
Agradecimientos.....	xiii

## Capítulo I:

1.	Introducción .....	3
2.	Planteamiento del problema .....	4
3.	Marco Teórico .....	5
3.1.	Necesidades Universales .....	8
3.2.	La Naturaleza de las Necesidades .....	8
4.	Jerarquía de las Necesidades .....	11
4.1.	Necesidades Fisiológicas .....	11
4.2.	Necesidades de Seguridad .....	12
4.3.	Necesidades Sociales.....	12
4.4.	Necesidades Egocéntricas .....	13
4.5.	Necesidades de Autorrealización .....	14
5.	Satisfacción.....	17
5.1.	Satisfacción y Productividad .....	18
5.2.	Satisfacción en el Trabajo .....	19
5.2.1.	Teorías sobre la Satisfacción Laboral .....	19
5.2.2.	Teoría de la Motivación .....	21
5.2.3.	Teoría de la Satisfacción de Necesidades .....	22
5.2.4.	Teoría del grupo de Referencia .....	23
6.	Factores que influyen en la Satisfacción Laboral .....	25
6.1.	La Seguridad .....	25
6.2.	El Salario .....	26

6.3.	La Promoción .....	27
6.4.	El Puesto de trabajo .....	27
6.5.	El Estilo de Mando .....	28
6.6.	El Grupo de trabajo .....	29
6.7.	El Sexo .....	30
6.8.	La Edad .....	30
6.9.	La Antigüedad .....	31
6.10.	El Nivel de Inteligencia.....	31
7.	Breve historia de la Universidad Mayor de San Andrés .....	32
7.1.	Características de la Universidad Mayor de San Andrés .....	34
7.2.	Sindicato .....	35

## **Capítulo II.**

1.	Formulación interrogativa del problema de la investigación.....	37
2.	Objetivos de la Investigación .....	38
2.1.	Objetivo General .....	38
2.2.	Objetivos Específicos .....	38
3.	Importancia del Estudio .....	39
4.	Las Limitaciones del Estudio .....	40
5.	Hipótesis .....	40
6.	Variables .....	40
6.1.	Operacionalización de Variables .....	41

## **Capítulo III.**

1.	Método .....	44
1.1.	Características de la Investigación .....	44
1.2.	Diseño de la Investigación .....	44
1.3.	Sujetos.....	45

2.	Universo .....	46
3.	Muestra .....	46
4.	Ambiente .....	49
5.	Instrumentos .....	50
5.1.	Primer Instrumento .....	50
5.1.1.	Validez del Instrumento .....	51
5.1.2.	Las Alternativas de respuesta .....	53
5.1.3.	Valor Numérico de las respuestas .....	53
5.1.4.	Instrucciones para llenar el Cuestionario .....	54
6.	Segundo Instrumento .....	54
7.	Tercer Instrumento .....	55

#### **Capítulo IV:**

1.	Población Encuestada .....	56
1.1.	Población por Área .....	56
1.2.	Población por Género .....	58
1.3.	Población por Cargo que Desempeña .....	59
1.4.	Población por Estado Civil .....	60
1.5.	Población por Nivel .....	62
1.6.	Población por Nivel de Instrucción .....	64
1.7.	Población por Edad .....	65
1.8.	Población por Tiempo de Permanencia .....	67
2.	Análisis de los Resultados .....	69
2.1.	Satisfacción en el Trabajo .....	69
2.2.	El Trabajo en mi Empleo Actual .....	69
2.3.	Remuneración Actual .....	71
2.4.	Oportunidades de Promoción .....	73
2.5.	Estilo de Supervisión .....	75
2.6.	Compañeros de Trabajo .....	77
3.	Satisfacción Laboral en los Trabajadores Administrativos .....	79

4.	Satisfacción Laboral en los Trabajadores Administrativos por Áreas.....	81
5.	Comparación de Satisfacción Laboral .....	83
5.1.	Comparación de Satisfacción Laboral por Género.....	83
5.2.	Comparación de Satisfacción Laboral por Edades.....	84
5.3.	Comparación de Satisfacción Laboral por Tiempo de Permanencia	86
5.4.	Comparación de Satisfacción Laboral por Nivel de Instrucción .....	88
5.5.	Comparación de Satisfacción Laboral por Nivel.....	90
5.6.	Comparación de Satisfacción Laboral por Estado Civil .....	92
6.	Satisfacción de Necesidades .....	94
6.1.	Necesidades Básicas.....	95
6.2.	Necesidades de Seguridad.....	95
6.3.	Necesidades Sociales.....	95
6.4.	Necesidades Egocéntricas .....	96
6.5.	Necesidades de Autorrealización .....	96
7.	Satisfacción de Necesidades por Áreas .....	97
8.	Comparación de Satisfacción de Necesidades .....	98
8.1.	Comparación de Satisfacción de Necesidades por Género .....	98
8.2.	Comparación de Satisfacción de Necesidades por Edad.....	100
8.3.	Comparación de Satisfacción de Necesidades por Tiempo de Permanencia .....	101
8.4.	Comparación de Satisfacción de Necesidades por Nivel de Instrucción .....	103
8.5.	Comparación de Satisfacción de Necesidades por Nivel.....	105
8.6.	Comparación de Satisfacción de Necesidades por Estado Civil.....	106
9.	Significaciones encontradas en relación a la Satisfacción Laboral y la Satisfacción de Necesidades de los Trabajadores Administrativos .....	108

---

## **Capítulo V:**

1.	Conclusiones.....	109
2.	Recomendaciones.....	112
	Referencias Bibliográficas .....	114

Anexo A: Cuestionario Índice Descriptivo del Trabajo

Anexo B: Escala de Intensidad denominado "Caras"

Anexo C: Cuestionario de Necesidades

## LISTA DE FIGURAS

<i>Número</i>	<i>Página</i>
1. Jerarquía de Necesidades de Maslow	15
2. Distribución de la población según Área	57
3. Distribución de la población según Género	58
4. Distribución de la población según Estado Civil	61
5. Distribución de la población según Nivel	63
6. Distribución de la población según Nivel de Instrucción	64
7. Distribución de la población según Edad	66
8. Distribución de la población según Tiempo de Permanencia	67
9. Valoración de Satisfacción relativo al Trabajo en mi Empleo	
Actual	70
10. Valoración de Satisfacción relativo a la Remuneración Actual	72



## LISTA DE FIGURAS

<i>Número</i>	<i>Página</i>
11. Valoración de Satisfacción relativo a las Oportunidades de Promoción	74
12. Valoración de Satisfacción relativo a la Supervisión	76
13. Valoración de Satisfacción relativo a los Compañeros de Trabajo	78
14. Satisfacción de los trabajadores de la UMSA según Factores de Trabajo	80
15. Satisfacción laboral según <u>Edad</u> en relación a los Factores de Trabajo	85
16. Satisfacción laboral según Tiempo de Permanencia en relación a los Factores de Trabajo	86
17. Satisfacción laboral según Nivel de Instrucción en relación a los Factores de Trabajo	88
18. Satisfacción laboral según Nivel en relación a los Factores de Trabajo	90

## LISTA DE FIGURAS

<i>Número</i>	<i>Página</i>
19. Satisfacción Laboral según Estado Civil en relación a los Factores de Trabajo	92
20. Satisfacción de Necesidades de los trabajadores administrativos	94
21. Satisfacción de Necesidades según Área	97
22. Satisfacción de Necesidades según Género	99
23. Satisfacción de Necesidades según Edad	100
24. Satisfacción de Necesidades según Tiempo de Permanencia	102
25. Satisfacción de Necesidades según Nivel de Instrucción	104
26. Satisfacción de Necesidades según Nivel	105
27. Satisfacción de Necesidades según Estado Civil	107

## LISTA DE TABLAS

<i>Número</i>	<i>Página</i>
1. Operacionalización de Variables	41
2. Cantidad de Trabajadores Administrativos según Áreas	48
3. Muestra Poblacional por Áreas	49
4. Población por Área	56
5. Población por Género	58
6. Población por Cargo que Desempeña	59
7. Población por Estado Civil	60
8. Población por Nivel	62
9. Población por Nivel de Instrucción	64
10. Población por Edad	65

## LISTA DE TABLAS

<i>Número</i>	<i>Página</i>
11. Población por Tiempo de Permanencia en la Institución	67
12. Valoración de Satisfacción relativo al trabajo en mi Empleo Actual	69
13. Valoración de Satisfacción relativo a la Remuneración Actual	71
14. Valoración de Satisfacción relativo a las Oportunidades de Promoción	73
15. Valoración de Satisfacción relativo a la Supervisión	75
16. Valoración de Satisfacción relativo a los Compañeros de Trabajo	77
17. Satisfacción de los trabajadores de la UMSA. según Factores de Trabajo	79
18. Satisfacción Laboral según Áreas	81
19. Satisfacción Laboral según Género	83
20. Satisfacción Laboral según Edad	84

## LISTA DE TABLAS

<i>Número</i>	<i>Página</i>
21. Satisfacción Laboral según Tiempo de Permanencia	86
22. Satisfacción Laboral según Nivel de Instrucción	88
23. Satisfacción Laboral según Nivel	90
24. Satisfacción Laboral según Estado Civil	92
25. Satisfacción de Necesidades de los trabajadores administrativos	94
26. Satisfacción de Necesidades según Áreas	97
27. Satisfacción de Necesidades según Género	98
28. Satisfacción de Necesidades según Edad	100
29. Satisfacción de Necesidades según Tiempo de Permanencia	101
30. Satisfacción de Necesidades según Nivel de Instrucción	103

## LISTA DE TABLAS

<i>Número</i>	<i>Página</i>
31. Satisfacción de Necesidades según Nivel	105
32. Satisfacción de Necesidades según Estado Civil	106
33. Significaciones encontradas en la chi — cuadrada entre Satisfacción de Factores de Trabajo y Necesidades	108

## AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar un agradecimiento muy sincero a la Dra. María Lily Maric, mi tutor, por su valiosa ayuda y orientación en la preparación y estructuración, que hicieron posible la culminación de este trabajo.

A Benjamín **Mamani**, quién colaboró en la labor estadística que requería este estudio.

A la Universidad Mayor de San Andrés por acogerme en sus aulas, a los docentes de la carrera de Psicología por sus enseñanzas.

A todos los compañeros administrativos de la Universidad de San Andrés por su colaboración que fue crucial para la obtención de la información necesaria para poder culminar esta investigación.

A mi madre Gladys Rios, quién me apoyo, me enseñó con su ejemplo y puso toda su confianza en mí.

A mi esposa Marisol Duran, a mis hijos Arturo Fabricio, Emanuel Arturo y Celeste Noelia por apoyarme, motivarme y darme el impulso.

## Capítulo 1

### NECESIDADES Y SATISFACCION LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

#### 1. INTRODUCCION.

El trabajo es una parte esencial de la vida humana, puesto que es el aspecto de la vida que confiere condición y liga a la sociedad.

La persona, que tiene un trabajo, cualquiera fuere este, es realizado con agrado, alegría y felicidad, motivo por el que el trabajador se siente satisfecho.

Cualquier trabajo esta sujeto a una remuneración, que le permite satisfacer y realizar sus necesidades, desde las más simples hasta las más complejas.

Satisfacer las necesidades más simples o básicas, que en un momento determinado de nuestra vida vendría ha ser lo primero que buscan las personas, y nos referimos a la sed, hambre y procura de vestimenta, posteriormente el sentirse seguro de su trabajo, la relación con los otros, ser aceptado, el lograr algo, ser competente y lo más complejo la satisfacción del propio potencial, son los elementos que guían al trabajador en la búsqueda de esta satisfacción.

Nuestro país en el momento atraviesa por grandes problemas sociales y económicos, la globalización a nivel mundial y la acentuación de la política



Neoliberal especialmente, afecta a las empresas privadas, los ministerios, las universidades, etc. Con muchos problemas sin solucionar. Pocos empleos, salarios bajos.

De esta manera los trabajadores, asisten a sus fuentes de trabajo, no sabemos si a cumplir por cumplir con sus tareas, sin mayores estímulos, seguramente satisfaciendo con su remuneración, solo las necesidades de hambre, sed y vestimenta.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad, el mundo y en particular el país atraviesan muchos cambios, especialmente en su política económica, siendo este un factor que produce disminución del poder adquisitivo del salario y por lo tanto cada vez pueden cubrir menos sus necesidades y por ende la satisfacción que aquello les produce.

En las Universidades de nuestro país, específicamente en la Universidad Mayor de San Andrés, que en su interior tiene tres estamentos, el Docente, el Estudiantil y el Administrativo, de alguna manera se perciben estos problemas.

Los Docentes y Administrativos son los funcionarios dependientes de la Universidad, que perciben un salario, los docentes por la enseñanza que imparten a los estudiantes, los administrativos, por el apoyo y el trabajo que realizan.

En el sector administrativo, el trabajador, encuentra factores o aspectos, dentro del trabajo, que influyen en su satisfacción laboral, estos son: el trabajo en su empleo actual, la remuneración que perciben, las oportunidades de promoción, el estilo de supervisión y los compañeros de trabajo.

De igual manera cada trabajador tiene necesidades por las cuales busca como sustentarlas. Cada persona, tiene necesidades básicas de hambre, sed, procura de vestimenta, seguridad en el trabajo, relacionarse con los otros, ser aceptado, lograr algo, ser competente, tener metas personales, etc.

Seguramente la remuneración que se percibe alivia ciertas necesidades de el trabajador. De alguna forma tanto la satisfacción laboral como la satisfacción de necesidades están relacionadas.

En este sentido, la presente investigación pretende, saber si el trabajador administrativo de la UMSA., llega a sentirse satisfecho laboralmente en la institución y que necesidades humanas satisface, las necesidades básicas (hambre, sed, vestimenta), necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades egocéntricas y necesidades de autorrealización, partiendo de la clasificación que realiza Abraham Maslow, en referencia a la remuneración que perciben.

### 3. MARCO TEORICO.

La economía global de mercado en el que estamos inmersos, obliga a contar con un elemento humano eficiente y eficaz, que incremente la productividad de las empresas nacionales. Esta necesidad recibe el interés de los ámbitos

intelectuales y productivos del país, que dan lugar a que ciencias como la psicología se preocupen de la problemática laboral, dado que las empresas o instituciones, centros en los que se produce y que albergan a los trabajadores, son para el recurso humano, no sólo un medio de subsistencia, sino también el lugar donde las personas pasan la mayor parte de las horas de vigilia. Por lo tanto, el trabajo es determinante en el comportamiento humano (W.Codo 1993), fuente de sus motivaciones y tal vez el principal interés en la vida de los hombres y mujeres de nuestros días.'

Esto ha impulsado a la psicología a desarrollar investigaciones en el campo laboral y uno de los aspectos apremiantes e interesantes es el estudio de la motivación; entendiéndose por esta al impulso que nos lleva a realizar nuestro mejor esfuerzo en cualquier tarea "Motivo", viene de la misma raíz latina "motere" mover, es lo que nos mueve a ir tras un objetivo, dirige nuestras percepciones y da forma a nuestros actos. David Goleman (1998) llama a este impulso "flujo", el cual se origina cuando el ser humano realiza actividades que le gustan y le atraen.

La importancia de la motivación laboral, fue señalada en 1925 en las investigaciones llamadas Harwthorne, cuyo resultado indica que el trabajador es un ser humano y su aporte al proceso productivo no solo es fruto de su habilidad manual, si no que conlleva sus estados de ánimo, sus sentimientos, sus emociones, sus intereses y sus aptitudes sociales, por lo tanto su motivación. Goleman (1998) señala: "un buen trabajo comienza, con una estupenda sensación de bienestar, sensación que no solo es individual sino también social u organizacional". Esta sensación debe generar la empresa a su

---

<sup>1</sup> "Motivación Laboral" Cuaderno de investigación #5, María Lily Maric, Mónica Quitan, Pág. 8

personal, ya que aquellas que no están en condiciones de permitir a su gente gozar de la misma, solo le resta esperar baja calidad del trabajo, atentando contra su propia productividad y convirtiéndose en un factor de riesgo para la salud mental de los que dependen de ella.<sup>2</sup>

La base del término "necesidad", se encuentra por lo general, en el hecho de que los organismos no son sistemas cerrados, completamente independientes de su medio ambiente. Los organismos gastan energía, y para sobrevivir deben mantener en sus cuerpos una provisión de las materias de las que obtiene dicha energía.

Precisamente los factores más decisivos en el mantenimiento de la vida de un organismo, son las múltiples características físicas y químicas de los tejidos, por ejemplo, el grado de acidez de la sangre, la temperatura del cuerpo, el contenido de agua en la sangre, cuando falta cualquiera de las sustancias necesarias, para el mantenimiento de la vida, se dice que se encuentra en un estado de necesidad, y que es designado como "déficit" corporal o fisiológico. Sin embargo, también es posible concebir tales privaciones, reales o imaginarias, dentro de un contexto psicológico y que reciben el nombre también de necesidades. Estas necesidades van acompañadas por una actividad o un comportamiento del organismo para determinados impulsos que vayan a satisfacer las necesidades y que abre el camino a un comportamiento que puede ser considerado como orientado, hacia la consecución de algún objetivo o estado final.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> "Motivación **Laboral**" Cuaderno de Investigación #5, María Lily **Maric**,, Mónica Quitán, Pág. 8

"Dirección de Personal Organización y Técnicas", Tomo 5, Manuel Peña Baztán, Pág. 90

Las necesidades son metas, conocidas o desconocidas, que mueven al individuo a buscar su satisfacción, resultando un cierto tipo de comportamiento. La teoría de Maslow, señala que todo ser humano, tiene necesidades y al ingresar a la fuerza de trabajo, las lleva consigo y espera satisfacerlas por lo menos en parte. Cuando la fuente de trabajo no permite esta satisfacción, los individuos manifiestan poco interés, para realizar su trabajo, su nivel de productividad disminuye, llevándonos a percibirlos como flojos, cuando en realidad son individuos carentes de motivación.<sup>4</sup>

### 3.1. LAS NECESIDADES UNIVERSALES.

Algunas de estas necesidades son difíciles de nombrar, y mucho más difíciles todavía de definir. Sin embargo, los expertos por lo común, se muestran de acuerdo, que en cada hombre existe cierto deseo de ser un miembro útil y necesario de algún grupo o colectividad. Algunas veces es un deseo de alcanzar categoría, es decir, de destacar como jefe o persona importante dentro del grupo.<sup>5</sup>

### 3.2. LA NATURALEZA DE LAS NECESIDADES.

La vida es una lucha en demanda de la satisfacción de muchas de las necesidades de cada individuo, y es una lucha sin fin, porque el ser humano está hecho de tal manera que no bien satisface parcialmente una o dos

---

<sup>4</sup> "Motivación Laboral" Cuademo de investigación #5, María Lily **Maric**, Mónica Quitán, Pág. 9

<sup>5</sup> "Dirección de Personal, Organización y Técnicas", Tomo 4, Manuel Peña **Baztán**, Pág. 201

necesidades, acuden otras a presionarlo y a exigir su atención, toda la vida el individuo se dedica a satisfacer sus diversas necesidades, y el rumbo de su comportamiento está determinado por las múltiples presiones de las distintas necesidades que sobre él actúan en un momento dado.

Muchas son las descripciones que se han hecho de las necesidades que motivan la conducta humana, y muchos son los catálogos de necesidades que se han confeccionado, que van desde explicaciones de toda conducta en función de dos o tres necesidades básicas, a otros muy extensos que parecen dar cuenta de cada acto específico debido a una nueva necesidad.

Freud lo relaciona todo con un impulso de la libido o instinto sexual, Jung con un impulso dirigido a **afirmar** y clarificar el propio ego y Marx con un determinismo económico.

Walter Langer en su "Psychology and human living" distingue tres clases de necesidades: físicas, sociales y egoístas.

Las necesidades físicas son las más conocidas, por ser las más fáciles de observar. Incluyen las necesidades de los tejidos, aquellas inherentes al organismo como resultado de las estructuras del cuerpo, como necesidades de alimentos y agua, aire, control de temperatura, sueño, son las necesidades obvias de los seres humanos, y las que atendemos en primer término con el dinero que nos proporciona el trabajo.

La segunda clase general es la de las necesidades sociales, las que culminan en una relación particular con otras personas.

Necesidades tales como el impulso de afiliación, el hombre halla satisfacción al asociarse con sus semejantes y siente una verdadera privación cuando ello le resulta imposible. Los hombres continuamente evidencian este instinto en las relaciones familiares, en las actividades en el club de su preferencia. Todos sentimos el deseo de compañía y a la inversa, la angustia de la soledad.

Otra necesidad que reconoce como meta principal la relación con los demás es la necesidad de afecto, desde las tempranas interacciones con la familia hasta la propia de la vida adulta.

La necesidad de protección, opera en dos direcciones; necesitamos cuidar a otros y que otros cuiden de nosotros, necesidad social que se orienta a la relación con el prójimo.

El tercer grupo de necesidades son las egoístas, las cuales difieren de las necesidades sociales, en el hecho de que su finalidad no es primordialmente una relación con los demás. A menudo son las otras personas los medios para satisfacciones egoístas, pero el fin reside principalmente en una condición del propio yo. Por ejemplo, puede considerarse como una de las necesidades egoístas la necesidad de dominar.

Motivos egoístas son aquellos que se satisfacen cuando se puede dar respuesta satisfactoria a la pregunta: ¿Quién soy? La respuestas yo soy, yo tengo, se me reconoce como etc. Son indicadores de tales impulsos. Los motivos egoístas se satisfacen mediante su reconocimiento. Lo que somos y cómo nos vemos y cómo nos ven los otros son fuentes de satisfacción muy importantes.

También tenemos necesidades egoístas tales como la necesidad de realización, la necesidad de adquisición, la necesidad de autonomía, etc.<sup>6</sup>

#### 4. JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

Abraham Maslow admite la existencia de necesidades distintas estratificadas en distintos niveles, desde el más elemental al más evolucionado, esto quiere decir que son jerarquizadas.

##### 4.1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS.(básicas)

Estas son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, el agua, el calor, la vivienda, el sueño y el dinero. Maslow afirma que mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado necesario para mantener la vida, no habrá otros que muevan a las personas.

Este motivo es el más importante para el ser humano, el que lo lleva en primera instancia a buscar una fuente de trabajo. La no satisfacción de estas necesidades, dentro de los niveles adecuados para la sobrevivencia del individuo, impide que éste perciba la existencia de otras necesidades, afectando también su desarrollo. Maslow reconoció que aunque el deseo de desarrollarse en los individuos es innato, cuando no se satisfacen las necesidades básicas, éste queda estancado. Una frase señalada constantemente

---

<sup>6</sup> "Psicología de la Empresa", Masson Haire, Págs. 35, 36, 37, 38, 39 y 40



por el autor "... el organismo tiene una tendencia y un deseo; actualizar, mantener y enriquecer el sí mismo y sus experiencias...".

#### 4.2. NECESIDADES DE SEGURIDAD (estabilidad).

Se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder un empleo, un bien, el alimento o la vivienda.

La búsqueda de la seguridad, por la cual el individuo intenta lograr estabilidad psíquica y **física** sobre la base de las circunstancias que lo rodean: familiares, laborales y sociales. La psicología ha demostrado que el ser humano necesita sentirse seguro y protegido, de alguna molestia física o psicológica, sin embargo la inseguridad es una de las características del mundo en que vivimos. Si además esta inseguridad la acrecentamos con espacios laborales donde se carece de misión, donde los objetivos no son nada claros, donde el individuo no puede percibir si su esfuerzo va por un camino correcto o no, donde las acciones de la institución proporcionan grados elevados de inseguridad, lo que lograremos con esto será contar con recursos humanos ansiosos e inseguros, preocupados sólo en satisfacer sus necesidades, sin desarrollar otras capacidades.

#### 4.3. NECESIDADES SOCIALES. (De afiliación o aceptación o de pertenencia y amor).

Puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer a un grupo a una institución a un equipo, necesidad de tener relaciones interpersonales, ser aceptados por los demás, necesidad de dar y recibir amistad y amor.

Aparentemente esto es innato, puesto que incluso los recién nacidos responden a la afiliación, el niño satisface su necesidad de afecto a través de los miembros de su familia, luego a medida que crece, los grupos y amigos se convierten en la fuente principal de satisfacción. Cuando el adulto ingresa a una organización empresarial, busca satisfacer esta necesidad a través de la identificación con sus compañeros y colegas, la satisfacción de esta necesidad, no sólo proporciona beneficios para el trabajador si no también para su empresa, los estudios de Harwthome (1925) demuestran que a mayores índices de afiliación entre compañeros, es menor el grado de ausentismo y mayor la productividad. Debemos reconocer que cuando la afiliación es excesiva o se convierte en la satisfacción principal de una persona, dificulta el logro y los individuos prefieren más situaciones de cooperación que situaciones competitivas.

#### 4.4. NECESIDADES EGOCÉNTRICAS (de estima).

Una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de sí mismas como de las demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos.

La necesidad de reconocimiento social, sería una extensión de la necesidad de afiliación, es aquella donde el individuo no sólo busca que lo aprecien, requiere también que los demás reconozcan sus competencias. Maslow entendía la necesidad de reconocimiento como un deseo de status y merecido respeto por parte de los demás.

#### 4.5. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN (autodesarrollo).

Es la necesidad más alta en la jerarquía de Maslow. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo.<sup>7</sup>

Estas necesidades son activas y tienden a crear o mantener las condiciones para su satisfacción, pero no son independientes, cada nivel de satisfacción se manifiesta una vez que la anterior queda suficientemente satisfecha.

Las necesidades están ligadas y son interactivas. Cuando una necesidad queda satisfecha deja de ser determinante para el individuo, esta es determinante solo durante el tiempo que requiere su satisfacción. Las necesidades son variables porque su nivel de satisfacción es fluctuante y siempre momentáneo.<sup>8</sup>

"Muchos hombres solo consiguen satisfacer, en su trabajo, las necesidades básicas con respecto a sus aspiraciones; esencialmente el salario que adquiere el valor de instrumento de las necesidades de supervivencia y seguridad. Por ello es frecuente ver como esas personas intentan encontrar en su vida exterior (Socio Familiar) la satisfacción de las necesidades no satisfechas.

Cuando más se elevan en la pirámide estas personas, más difícil será satisfacerlas; es mucho más fácil conseguir la seguridad material que la estima o la consideración; es más sencillo ser reconocido socialmente que tener el sentimiento de haber alcanzado la propia **realización**".

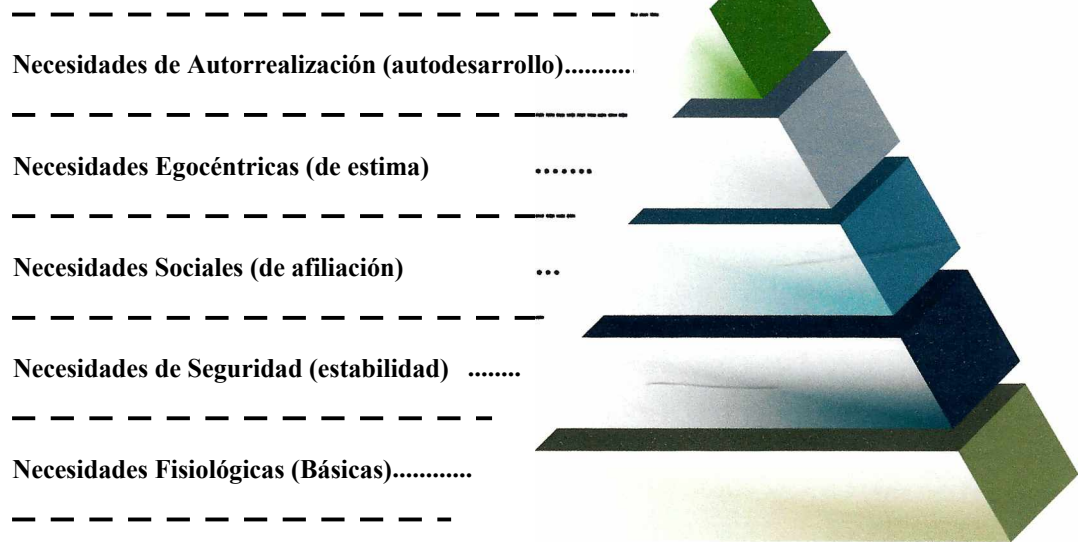
---

<sup>7</sup> "Administración una perspectiva global", Harold Koontz, Heinz Weihrich, Pág. 468

<sup>8</sup> "Saber Delegar", Patrick korenblit y Loyole, Pág. 75

<sup>9</sup> "Saber Delegar", Patrick Korenblit y Loyole, Pág. 76

Figura. 1.-



### JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

Kaoru **Ishikawa** (1997) impulsor del proceso de mejoramiento de la calidad en el Japón, escribía que la alegría, el deseo y el placer deben estar relacionados con el trabajo y si pretendemos cambiar las actitudes de los individuos hacia éste, debemos entender previamente los impulsos humanos, entendiendo los impulsos como necesidades, indicando además que las necesidades monetarias son imprescindibles dado que nos permiten obtener las condiciones mínimas para la vida, también señala que éstas no son suficientes, ya que no pueden proporcionar satisfacción plena ni felicidad.



**Ishikawa** indica también que el mundo occidental es Taylorista, lo que impide que los gerentes reconozcan las capacidades ocultas de sus empleados. El autor aclara que esta lógica puede llevar a los gerentes a hacer caso omiso del factor humano y tratar a los empleados como máquinas no siendo de extrañar que esto cause resentimiento y escaso interés por el trabajo. Si a las personas se las trata como máquinas, el trabajo pierde todo interés y deja de ser fuente de satisfacciones. En tales condiciones no es posible esperar productos de buena calidad y confiabilidad. El índice y la calidad de la producción, es una medida que sirve para determinar las fuerzas y debilidades del estilo **gerencial** y el ánimo de los empleados en cualquier empresa.

Para Ishikawa existen motivos alternativos al uso del dinero entre los empleados, estos son:

- La satisfacción de un **trabajo** bien hecho.
- El gozo de completar un proyecto.
- La felicidad de cooperar con otros y recibir reconocimiento.
- El gozo de la superación personal.
- Sentir la satisfacción de poder emplear las propias capacidades al máximo y crecer como persona.
- Tener confianza en sí mismo y autorrealizarse.

## 5. SATISFACCION.

Indicaremos algunos conceptos.

Es el apaciguamiento de los deseos, exigencias y necesidades, de las partes constitutivas de una sociedad **determinada**.

Es la actitud caracterizada por un sentimiento de agrado y de quietud motora, generalmente debida a una situación previamente imaginada y cuya idea ha suscitado la actividad motora.<sup>11</sup>

Satisfactorio, es cualquier estímulo o situación que llena o extingue las necesidades o deseos fundamentales del **individuo**.

La satisfacción en el trabajo es como una actitud general del individuo hacia su trabajo, el trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de ordenar documentos, esperar clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren la interacción con los colegas y los jefes, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir los estándares de desempeño, vivir con condiciones de trabajo que a menudo son inferiores a lo **ideal**.

---

<sup>10</sup> "Diccionario de Sociología", Henry Pratt Fairchild, Pág. 266

<sup>11</sup> "Diccionario de Psicología", Howard C. Warren, Pág. 322

<sup>12</sup> "Diccionario de Psicología", Howard C. Warren, Pág. 322

<sup>13</sup> "Comportamiento Organizacional", Stephen Robbins, Op. Cit Pág.151

## 5.1. SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD.

Fueron numerosos los estudios en las décadas de los cincuenta y los sesenta, docenas de estos quisieron establecer la relación entre la satisfacción y productividad. Estas revisiones podían encontrar que no había alguna relación consistente. En la década de los noventa a pesar de que los estudios están cerca de la ambigüedad le dan un sentido a la evidencia.

Las primeras opiniones sobre la relación entre la satisfacción y el desempeño pueden resumirse esencialmente en el enunciado: "Un trabajador feliz es un trabajador productivo".

Debido al paternalismo de los gerentes en las décadas de los treinta los cuarenta y los cincuenta-formaciones de equipos, uniones de crédito, organización de días de campo, servicios de asesoría de empleados, capacitación de supervisores, para que fueran sensibles a los intereses de los subordinados-se realizaron con el fin de que los trabajadores se sintieran contentos.

Pero la creencia en la tesis de un trabajador feliz estaba basada más en un razonamiento deseado que en una evidencia contundente, una revisión cuidadosa de la investigación indicó que sí existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad.

Otro punto de interés en el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. La mayoría de los estudios sobre la relación utilizó diseños de investigación que no pudieron probar una relación de causa y efecto.

Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad lleva a la satisfacción, y no al contrario.

Si usted hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien. Además asumiendo que la organización premia la productividad, su alta productividad debería incrementar el reconocimiento verbal, su nivel de salario y sus probabilidades de ascenso. Estos premios, en cambio, incrementan su nivel de satisfacción con el trabajo.<sup>14</sup>

## 5.2. SATISFACCION EN EL TRABAJO.

La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia su trabajo, mientras una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.<sup>15</sup>

### 5.2.1. TEORIAS SOBRE LA SATISFACCION LABORAL

La satisfacción en el trabajo, hace referencia al grado de bienestar que el trabajador como tal y como componente de un grupo laboral, experimenta en su puesto de trabajo.

---

<sup>14</sup> "Comportamiento Organizacional", Stephen Robbins, Op. Cit Pág.154

<sup>15</sup> "Comportamiento Organizacional", Stephen Robbins, Op. Cit. Pág.142



Peña Baztán entiende, por satisfacción laboral, "al factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, por diferentes causas. Entre estas causas estará la pertenencia a un grupo, las condiciones económicas y sociales imperantes en su empresa, su sentimiento de seguridad, el reconocimiento de su labor, etc."<sup>16</sup>

En la cadena "necesidad — deseo- satisfacción ", Koontz y O'Donnell muestran los pasos para llegar a la satisfacción, donde consideran que "la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades, que producen deseos o metas que se buscan, las cuales, dan lugar a tensiones, a deseos no satisfechos, que posteriormente ocasionan acciones para el logro de las metas, y finalmente conducen a la satisfacción de los **deseos**."

En las teorías sobre la satisfacción laboral, los expertos opinan que una persona se siente bien, y por tanto satisfecha, cuando a cubierto sus necesidades de todo tipo, hasta un límite razonable. El hombre es un ser insatisfecho por naturaleza, cuando cubre sus necesidades, surgen otras nuevas, pero también el hombre es un ser racional, lo que le lleva a la realidad en la vida y su trabajo. El hombre necesita sentirse como un triunfador, porque de esta manera incrementa su satisfacción.

Esta búsqueda de la satisfacción por el hombre, es una constante de su naturaleza, que en alguna forma se distorsiona, al situar por delante su

---

<sup>16</sup> "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña **Baztán**, Op. Cit. Pág.181.

<sup>17</sup> "Administración", **Koontz O'Donnell**, Op. Cit. Pág. 530

tendencia a la insatisfacción por lo aún no obtenido, que la tendencia a sentir satisfacción por lo ya obtenido.

### 5.2.2. TEORIA DE LA MOTIVACION

En esta teoría se describe el concepto de motivación, como el estado interno que mueve o dirige a la conducta hacia metas fijadas. Cuando una persona se siente motivada, porque ha ido cubriendo sus necesidades, se siente satisfecha.

El tema de las necesidades es muy complejo. El bienestar y la satisfacción están en relación con las expectativas de los sujetos, y éstas no son iguales en todos ellos, por lo que medidas retributivas de aplicación general, podrían contentar a unos y disgustar a otros.

El dinero por ejemplo, es sólo uno de los elementos con que el hombre satisface algunas de sus necesidades generalmente de tipo material, a partir de un cierto nivel, el dinero juega un papel secundario en este proceso. Existen otras necesidades de tipo psicológico que son más difíciles de satisfacer, como el reconocimiento de los logros, la participación en las decisiones, la responsabilidad.

La **teoría de los dos factores Herzberg**<sup>18</sup>, establece que la motivación/satisfacción del hombre que trabaja, generalmente es una consecuencia de las actividades laborales estimulantes o del contenido del trabajo, es decir, factores intrínsecos o factores de motivación, que son:

- Trabajo en si mismo

---

<sup>18</sup> "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña Baztán, Op. Cit. Pág.183

- Logros
- Posibilidad de crecimiento
- Responsabilidad
- Ascenso o promociones
- Reconocimiento

Mientras que la insatisfacción proviene en mayor medida de una serie de factores ergonómicos o extrínsecos al trabajo, que son también los factores de mantenimiento:

- Estatus
- Relaciones con los supervisores
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Relaciones con los subordinados
- Calidad de la supervisión
- Políticas y administración de la compañía
- Seguridad en el empleo
- Condiciones de trabajo
- Remuneración

De acuerdo con Herzberg deberíamos cuidar al máximo los factores intrínsecos, sin descuidar los extrínsecos porque éstos son imprescindibles, aún cuando su influencia sea menor sobre el trabajador.

### 5.2.3. TEORIA DE LA SATISFACCION DE NECESIDADES

El individuo que cubre sus necesidades, se siente satisfecho, y cuantas más tiene y más importantes son, más satisfecho se siente al saciarlas.

Sobre esta base se han creado dos tendencias, la sustractiva y la multiplicativa. Ambas consideran que el grado de satisfacción obtenido está en relación directa con el grado en que las necesidades del individuo se cubren, por otro lado la teoría sustractiva, basa la satisfacción en la diferencia existente entre las necesidades que cada individuo se plantea y cuya cobertura se fija como objetivo, y el grado en que las mismas llegan a saciarse. (Cuanto menos amplia es esa diferencia, mayor es la satisfacción).

**Vroom**<sup>19</sup>, que ha estudiado el tema de la satisfacción en profundidad critica esta tendencia, el elemento subjetivo de la fijación de necesidades es importante, porque un sujeto que tiene necesidades de orden 6 y las sacia, obtendrá el mismo grado de satisfacción teóricamente, que quien tiene necesidades de orden 2 y las cubre también, incluso uno que tuviera necesidades de grado 10 y las cubre únicamente en un 80%, estaría menos satisfecho que otro que tuviera de 4 necesidades y las sacia al 100%. Opina que es más conveniente aplicar la teoría multiplicativa, a través de la cual, fijando numéricamente los niveles de necesidades y el grado en que son cubiertas a través del trabajo, multiplicándose ambas, y sumándose después los productos, es posible obtener el nivel de satisfacción.

#### 5.2.4. TEORIA DEL GRUPO DE REFERENCIA

La teoría indica que un nivel de bienestar determinado como productor de satisfacción, no suele producirse en el mismo grado en todos los componentes del grupo o en diferentes sujetos, porque este grado de satisfacción se sitúa en función de las expectativas, y estas proceden a veces del individuo o del grupo

---

<sup>19</sup> "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña **Bazán**, Op. Cit. Pág. 185

de referencia. Esta teoría se aclara con el siguiente ejemplo: Un obrero que convive con personas de mayor posición que él, fijará sus necesidades de vestir, alternar y expansionarse, a un nivel muy superior al de sus compañeros de trabajo, ellos podrán sentirse razonablemente satisfechos de las condiciones económicas imperantes en su empresa, porque le permite cubrir sus necesidades. En cambio él como tiene unas expectativas mayores para cubrir sus necesidades en el mismo, estará insatisfecho <sup>20</sup>

La búsqueda del bienestar y la satisfacción, el componente más importante para la felicidad. Sólo se podrá lograr entonces, una filosofía realista de la existencia, que nos inducirá a fijar expectativas a niveles razonables y alcanzables. El grupo de referencia tiene una influencia importante en la vida laboral, puesto que si está de acuerdo con las condiciones de la persona que lo observa como tal, esta persona se mostrará satisfecha.

En Estados Unidos, los trabajadores de **Hulin** apoyan esta teoría del grupo de referencia, como elemento significativo relacionado a la satisfacción, confirmando la hipótesis en trabajos realizados, observando que los empleados que vivían en barrios buenos estaban menos satisfechos con sus condiciones de trabajo que sus compañeros que habitaban en zonas pobres.

Korman basado en su teoría del equilibrio y la equidad, cree que las personas se encuentran satisfechas en los trabajos que son coherentes con la opinión que tienen de sí mismos y de los demás. Mencionó que "en el grado en que una situación esté de acuerdo con el concepto que una persona tiene de sí misma,

---

<sup>20</sup> "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña **Baztán**, Op. Cit. Pág. 187, 188

<sup>21</sup> "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña **Baztán**, Op. Cit. Pág. 188, 189

en relación con su capacidad para ser competente y satisfacer sus necesidades, en este grado ésta persona se considera **satisfecha**".

Esta teoría no excluye en absoluto a las dos anteriores, tanto en grupo de referencia como las necesidades y los elementos motivacionales para el trabajador, pueden ser utilizadas para conseguir el mayor grado de satisfacción posible.

## 6. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCION LABORAL.

Existen factores que influyen en la satisfacción, los más importantes los desarrollaremos enseguida:

### 6.1. LA SEGURIDAD.

Este factor suele ocupar un puesto preferente en la satisfacción, uno de los más importantes para los trabajadores. Actualmente y cuando la situación económica es crítica y se alcanza cotas de desempleo preocupantes, ocuparía el primer lugar seguramente. Los sociólogos predicen que a finales de siglo solo un 50 % de población tendrá trabajo fijo, el otro 50 % estará desempleado o saltará de trabajo en trabajo, este resultado se da como consecuencia de la crisis económica, de la robotización de procesos productivos y otras causas. Entonces todo lo que es seguridad en una empresa y pueda ser transmitido a sus empleados será positivo en cuanto a la satisfacción<sup>23</sup>.

---

~ "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña Báztan, Op. Cit. Pág. 189

<sup>23</sup> "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña Báztan, Op. Cit. Pág. 198

## 6.2. EL SALARIO.

El hombre trabaja para ganar su sustento, el salario es uno de los elementos más importantes en orden a producir satisfacción, y sigue teniendo un destacado relieve en la vida laboral.

Un factor tan importante debe ser cuidado y manejado con suma prudencia y habilidad por las empresas. Las acciones que tenemos respecto a las retribuciones, son irreversibles. Si aplicamos una política equivocada, será muy difícil en el futuro enmendar la situación.

Herzberg nos dice que el salario o la remuneración es un elemento, que aunque importante para el trabajador, está dentro del grupo de los extrínsecos y que por tanto puede ser también un productor de insatisfacción tanto o más que de satisfacción.

En varias investigaciones, observó que a la llegada de un buen aumento, los favorecidos lógicamente se sentían satisfechos y alegres, pero después de poco tiempo, el efecto que motiva se pierde, y el efecto que desmotiva puede llegar en cualquier momento y ser el más persistente; (al comprobar desfavorablemente su salario con el de otras personas).

La política salarial, es un factor que contribuye a la satisfacción laboral. No siempre el pagar muy bien ha sido sinónimo de un buen ambiente o de una buena satisfacción, pero cuando los salarios son bajos el mal clima y la insatisfacción están asegurados. En resumen se puede decir que el salario es un elemento que produce más insatisfacciones que satisfacciones, por lo que debe

ser tratado con mucho cuidado, políticas erróneas pueden conducir a climas laborales negativos por ende a insatisfacciones duraderas<sup>24</sup>.

### 6.3. LA PROMOCION.

Los trabajadores lo toman como un factor muy importante porque es un elemento que produce satisfacción. Una de las causas de malestar laboral más conocidas, está relacionada con la promoción. Sucede cuando en la mayoría de las empresas, los ejecutivos olvidan a sus propios colaboradores para una promoción y buscan en el exterior, alguien mejor que sus colaboradores, dejando de lado las promociones.

Herzberg ha venido demostrando a través de sus investigaciones, que cuanto más alto es el nivel en que una persona se encuentra, tiene más tendencia a sentirse satisfecha. Parece que interviene el grupo de referencia, y el prestigio profesional y también entrará en juego el control, puesto que cuanto más arriba se encuentra una persona en la pirámide jerárquica de una organización, menos es controlada tanto más controla a más personas<sup>25</sup>.

### 6.4. EL PUESTO DE TRABAJO.

En un estudio realizado por Robinson, en Estados Unidos, sobre el grado de satisfacción de los trabajadores en relación al puesto de trabajo, no presenta una importancia gravitante, ya que la mayoría de los trabajadores están

---

<sup>24</sup> "La Psicología y la Empresa" Manuel Peña **Baztán**, Op. Cit. Pág. 199, 200

<sup>25</sup> "La Psicología y la Empresa" Manuel Peña **Baztán**, Op. Cit. Pág. 201, 202



satisfechos con su puesto de trabajo, la variedad de las funciones de un puesto de trabajo y su menor repetitividad, en cambio, guardan relación con la satisfacción.

Walker<sup>26</sup> en base a un estudio realizado en Estados Unidos, asegura que las tareas repetitivas, alienantes y masificantes, no pueden producir bienestar a los trabajadores. El hombre es un ser que piensa y cuando razona y ocupa su jornada en tareas que le impidan hacerlo, se siente infeliz y frustrado.

La introducción de procesos de automatización a través de la robotización van disminuyendo las tareas mecánicas y rutinarias, para que los trabajadores puedan utilizar más su razonamiento.

#### 6.5. EL ESTILO DE MANDO.

Las experiencias realizadas en Estados Unidos, coinciden en que existe una relación entre un estilo de mando y la satisfacción, afirman que el estilo democrático, participativo, orientado a las personas produce más satisfacción que el autoritario, orientado hacia la tarea y más aún que el "Laissez Faire".

Los trabajadores consideran, muy importante la forma de ser del jefe o del supervisor.

---

<sup>26</sup> "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña Baztán, Op. Cit Pág. 202

Con los estudios realizados por Weitz y Nuckols<sup>27</sup>, que confirman la relación liderazgo/satisfacción; mostrando en un estudio que los empleados que tenían opiniones positivas y constructivas en relación a sus jefes o supervisores, tenían mayor intención de permanencia en la empresa, mientras que aquellos empleados que mostraban reacciones negativas frente a sus jefes, no tenían intenciones de permanencia en la empresa.

No está claro aún, si los trabajadores tienen críticas positivas de los trabajadores hacia sus superiores, porque éste los trate bien, o si éste actúa así, por el buen comportamiento y la opinión que tienen de él.

J. Benge, estudió aspectos relacionados con la satisfacción de los trabajadores, que existe una gran relación entre la actitud hacia sus jefes, hacia la compañía y hacia su trabajo. Cuando la actitud es buena ante sus jefes, lo será también ante la empresa o compañía.

## 6.6. EL GRUPO DE TRABAJO.

La pertenencia al grupo laboral puede ser fuente de satisfacción o insatisfacción.

La necesidad de convivir estrechamente con otros integrantes del grupo, podrá convertirse en una tortura o en una experiencia muy gratificante.

---

<sup>27</sup> "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña Baztán, Op. Cit Pág. 203, 205

En la vida grupal, se producen una serie de interacciones frustrantes o gratificantes, la adaptación al grupo se considera decisiva.

Existen sujetos con personalidades flexibles, que se ajustan fácilmente a cambios en el comportamiento del grupo, en cambio existen otros de conducta rígida, que tienen tendencia a rechazar los cambios, donde se presentarán con mayor facilidad sentimientos de frustración o **insatisfacción** .

#### 6.7. EL SEXO.

Resultados de varias investigaciones sobre la relación existente entre el grado de satisfacción y el sexo del sujeto, han demostrado que las mujeres, suelen estar más satisfechas que los hombres, en circunstancias similares, tal vez, porque para la mujer el trabajo no constituye un elemento importante, como para el hombre, para la mujer su status y su reconocimiento social está en relación a otros aspectos<sup>29</sup>.

#### 6.8. LA EDAD.

Estudios realizados por Hoppock, en Estados Unidos, acerca de la edad y su relación con el grado de satisfacción, señalan que por lo general, con el paso del tiempo se produce un aumento de la satisfacción.

---

~ "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña Baztán, Op. Cit Pág. 206

~ "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña Baztán, Op. Cit Pág. 207

La satisfacción aumenta con la edad, hasta un límite, cercano a la jubilación, se debe a que algunos de los factores que provocan insatisfacción o descontento, como la falta de oportunidades de promoción y las mejoras de salario van perdiendo importancia, se puede decir que los trabajadores se toman pasivos con el paso del **tiempo** .

#### 6.9. LA ANTIGÜEDAD.

Con relación a la antigüedad Benge <sup>31</sup> observo en sus investigaciones, asegurando que la satisfacción inicial va decreciendo año tras año hasta llegar a los ocho años, en cuyo momento empieza a incrementarse poco a poco.

Posiblemente este fenómeno sea producido por las expectativas que los trabajadores se hacen al ingresar a una empresa, que solo posteriormente van satisfaciendo. Si el trabajador permanece solo en un empleo o trabajo, se satisface más, llegando a cotas elevadas.

#### 6.10. EL NIVEL DE INTELIGENCIA Y CULTURA.

El nivel de inteligencia, es un factor muy importante, puede producir insatisfacción en los trabajadores, según la naturaleza del trabajo. Si este no constituye un reto suficiente para las exigencias del empleado, o si por el contrario el puesto en el que trabaja requiere actitudes que el empleado no posee; se producen resultados negativos en cada caso.

---

<sup>30</sup> "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña Baztán, Op. Cit Pág. 208

"La Psicología y la Empresa", Manuel Peña Baztán, Op. Cit Pág. 209

En el nivel cultural, se indica que en un nivel cultural superior, las necesidades, deseos y expectativas se incrementan, lo cual dificulta llegar a la satisfacción<sup>32</sup>.

## 7. BREVE HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.

El 25 de octubre, de 1830, el presidente de la República, Mariscal Andrés de Santa Cruz y don Mariano Enrique Calvo, firmaron el Decreto Supremo mediante el cual se determinó la creación de la Universidad Menor de La Paz, teniendo como sede el colegio de Ciencias y Artes.

El acta de creación de la nueva Universidad con rango de Menor, fue hecha pública el 30 de noviembre de 1832, fecha que recuerda el inicio de actividades académicas.

El engrandecimiento a Universidad Mayor, lo dictó la Asamblea general constituyente en fecha 11 de agosto de 1831, promulgando la ley que otorga el grado de Universidad Mayor de San Andrés de La Paz de Ayacucho, con los mismos privilegios y preeminencias con las que goza la Universidad Mayor de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Casi 100 años después de la fundación de la Universidad de La Paz, por decreto de 28 de mayo de 1927 adquiere su nombre definitivo, "Universidad Mayor de San Andrés", como homenaje a su fundador.

---

<sup>32</sup> "La Psicología y la Empresa", Manuel Peña **Bazán**, Op. Cit Pág. 210

Inspirada en la revolución universitaria de Córdoba en 1918, nace la autonomía universitaria, un hito fundamental en la vida universitaria, magnífica consecuencia de la Reforma Universitaria de 1936.

Con esta conquista, la Universidad consigue su independencia del Poder Ejecutivo y adquiere el derecho de elegir sus propias autoridades, administrar sus recursos financieros, planificar, organizar, dirigir y controlar su propio proceso administrativo, pero también al interior ejercer el co-gobierno, Docente Estudiantil y la cátedra libre.

La Universidad Mayor de San Andrés, después de 117 años de su creación, recibió la gran cruz de la orden del "Cóndor de los Andes", hecho histórico producido en el Palacio de Gobierno el 26 de febrero de 1947, durante la Presidencia del Dr. Tomás Monje Gutiérrez.

Un hecho también importante en la vida de la Universidad y como una respuesta a la mala administración, burocratización, deficiencia docente, etc., es la que se refiere a la revolución universitaria de 1970, que reivindica el co-gobierno paritario docente — estudiantil, la provisión de cátedras por exámenes de competencia, la cátedra libre y paralela, la asistencia libre, la identificación del universitariado con la lucha de la clase obrera, campesinado y otras fuerzas populares para lograr la liberación nacional y otras metas posteriormente conculcadas por las fuerzas intervencionistas y antiautonomistas.

Uno de los objetivos de la Universidad Mayor de San Andrés, es que esta debe estar al alcance de todos.

En 1983 el Honorable Consejo Universitario (máxima instancia de autoridad) aprueba la política de ingreso libre.

A partir de 1987 en algunas facultades comienzan con el ingreso, por cursos prefacultativos y exámenes de dispensación, quedando este sistema instaurado hasta nuestros días.

#### 7.1. CARACTERISTICAS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.

La Universidad Mayor de San Andrés cuenta con tres estamentos, docentes, estudiantes y trabajadores administrativos, tiene 13 Facultades y 53 carreras.

Los trabajadores administrativos trabajan tanto en el Área Académica que corresponde a las Facultades y carreras, como en el Área de la Administración Central que corresponde a las oficinas de Rectorado, Vicerrectorado, Secretaria General, Dirección Administrativa Financiera, Televisión Universitaria, etc.

Los trabajadores administrativos dependen de la oficina de Recursos Humanos, que es la que esta encargada de la contratación del personal, teniendo para este objetivo, técnicos en recursos humanos.

Los niveles en los que se puede trabajar son del 2 al 23, siendo cargos profesionales a partir del nivel 19.

El ingreso de las personas a la institución, para ser trabajadores de planta, en la Universidad Mayor de San Andrés generalmente se realiza por exámenes, de acuerdo a convocatorias públicas.

La capacitación que reciben los trabajadores administrativos, es pobre, ya que son pocos los cursos o seminarios que se realizan cada año.

Los trabajadores administrativos entre sus reivindicaciones, cuentan con un escalafón, con las siguientes características:

Se debe presentar documentación de cursos, seminarios, que tienen un determinado valor, cuando el trabajador no presenta documentación, no se le da ningún puntaje.

Se debe rendir un examen anual, que también tiene su valor, cuando este examen tiene una reprobación, continua de tres años, se sanciona al funcionario, exonerándolo.

## 7.2. SINDICATO (STUMSA)

El inicio de la actividad sindical de los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, se remonta al año 1953, año en el que se conforma la primera directiva sindical afiliando a los pocos funcionarios que prestaban servicios en esta institución, con retrocesos y avances la historia del sindicalismo administrativo en San Andrés, es la propia historia de la universidad ligada íntimamente a la política Nacional.



El sindicato tiene como tarea luchar por sus afiliados en la defensa de sus reivindicaciones, tales como mejor salario, estabilidad laboral, la promoción, la nivelación y la jerarquización de los cargos.

## Capítulo 2

### 1. FORMULACION INTERROGATIVA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

El problema de investigación bajo la formulación interrogativa es:

Pregunta Central:

¿Los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés tienen satisfacción laboral o solamente cubren sus necesidades básicas con su empleo?

Preguntas Secundarias:

¿Los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, están satisfechas con el trabajo que desempeñan actualmente?

¿Cuál es el significado que tiene para los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, la remuneración actual que perciben, los satisface?

¿Qué clase de oportunidades de promoción perciben los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés?

¿Cuál es el estilo de supervisión percibido por los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés?

¿Cuál es la relación entre compañeros de trabajo en la Universidad Mayor de San Andrés?

¿Los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, pueden satisfacer todas sus necesidades?

¿Qué área administrativa llega a tener mayor satisfacción, los trabajadores del área de la Administración Central o los del área de la Administración Académica?

## 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

### 2.1. OBJETIVO GENERAL.

Determinar si hay o no Satisfacción Laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés o si solamente cubren sus necesidades básicas.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Determinar si los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, están satisfechas con al trabajo que desempeñan.

Determinar si la remuneración percibida por los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, les proporciona satisfacción.

- Analizar si las oportunidades de promoción satisfacen a los trabajadores de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Determinar si el estilo de supervisión da satisfacción a los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Determinar si las relaciones entre compañeros de trabajo, producen satisfacción.
- Determinar si la satisfacción de los trabajadores administrativos es la misma, en las áreas, académica y administración central.

### 3. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

El propósito del presente trabajo es aportar a la Psicología Laboral u organizacional, datos sobre las Necesidades y la Satisfacción Laboral de los trabajadores Administrativos, en una institución como es la Universidad Mayor de San Andrés.

Descubrir los paradigmas psicológicos que encierran las propuestas laborales y su efecto en el empleado como principal actor social en el desarrollo institucional.

Informarnos en que aspectos, en cuanto a las necesidades humanas, los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, tienen Satisfacción Laboral, nos servirá posteriormente, como un aporte para el

análisis de la institución y las problemáticas de los trabajadores administrativos.

De igual manera servirá posteriormente para muchas más investigaciones en el tema de satisfacción, en otras o en la misma institución.

#### 4. LAS LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Las limitaciones del estudio se concentraran en la apreciación de un sector laboral, vale decir los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés y no así de todo el contexto involucrado que serían las demás instituciones públicas y privadas de nuestra ciudad.

#### 5. HIPOTESIS.

A mayor satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, mayor satisfacción de necesidades.

#### 6. VARIABLES.

##### **X1 Satisfacción Laboral**

Es el conjunto de sensaciones favorables o desfavorables que le provoca a un empleado su trabajo.

##### **X2 Necesidades**

Carencia natural de algo

6.1. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

Tabla. 1.-

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADOR
SATISFACCION LABORAL	Es el conjunto de sensaciones favorables o desfavorables que le provoca a un empleado su trabajo.	1.El trabajo en mi empleo actual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Fascinante</li> <li>* Rutinario.</li> <li>* Satisfactorio.</li> <li>* Aburrido.</li> <li>* Bueno.</li> <li>* Creativo.</li> <li>* Respetado.</li> <li>* Incómodo.</li> <li>* Confortable.</li> <li>* Útil.</li> <li>* Cansador.</li> <li>* Saludable.</li> <li>* Desafiante.</li> <li>*Hay mucho que hacer.</li> <li>* Frustrante.</li> <li>* Simple.</li> <li>* Repetitivo.</li> <li>*Da la sensación de haber cumplido.</li> </ul>
		2.Remuneración actual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ingreso adecuado para gastos normales.</li> <li>*Salario justo.</li> <li>*Alcanza solo para sobrevivir.</li> <li>* Salario malo.</li> <li>*Ingreso que permita darse lujos.</li> <li>* Insegura.</li> <li>*Menos de lo que yo merezco.</li> <li>* Buen sueldo.</li> <li>* Bajo sueldo.</li> </ul>
		3 Oportunidades de Promoción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Buenas oportunidades de</li> </ul>

		4.Estilo de Supervisión.	<p>promoción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Oportunidades algo limitadas.</li> <li>*De acuerdo a la habilidad.</li> <li>*Sin posibilidades de ascenso.</li> <li>*Buenas posibilidades de promoción.</li> <li>*Política injusta de promociones.</li> <li>*Promociones infrecuentes.</li> <li>*Promociones regulares.</li> <li>*Oportunidades favorables para las promociones.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Pide consejo.</li> <li>*Difícil de complacer.</li> <li>*No es educado.</li> <li>*Alaba el trabajo bien hecho.</li> <li>* Tiene tacto.</li> <li>*Tiene influencia sobre mí.</li> <li>*Está actualizado.</li> <li>*No supervisa lo suficiente.</li> <li>*Tiene favoritos.</li> <li>*Me da mi lugar.</li> <li>*Molestoso.</li> <li>*Terco.</li> <li>*Conoce bien el trabajo.</li> <li>*Malo.</li> <li>*Inteligente.</li> <li>*Planificador deficiente.</li> <li>*Esta siempre cerca</li> </ul>
--	--	--------------------------	---

NECESIDADES	Carencia natural de algo	5. Compañeros de Trabajo.	<p>cuando se lo necesita. *Flojo.</p> <p>*Estimulantes. * Aburridos. * Lentos. * Cooperativos. * Estúpidos. * Responsables. * Rápidos. * Inteligentes. *Les es muy fácil hacer enemigos. *Hablan mucho. * Ingeniosos. * Flojos. *Desagradables. * Chismosos. * Activos. *Tienen intereses limitados. * Leales. * Tercos.</p>
		1. Necesidades Básicas.	<p>* Hambre. * Sed. * Vestimenta.</p>
		2. Necesidades de Seguridad.	<p>*Seguridad del trabajo.</p>
		3. Necesidades Sociales.	<p>*Relación con los otros. * Ser aceptado.</p>
		4. Necesidades Egocéntricas.	<p>* Lograr algo. *Ser competente.</p>
5. Necesidades de Autorrealización.	<p>*Satisfacción de si mismo.</p>		



## Capítulo 3

### 1. METODO

#### 1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación propuesta, es un estudio de tipo Correlacional. Este tipo de investigación tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular).

Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver, si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

Además en esta investigación el diseño es transeccional correlacional, esto quiere decir que estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales si no de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

#### 1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Dado que en la investigación no se manipularan intencional o deliberadamente las variables independientes, se escoge el tipo de diseño "no experimental", lo

cual implica observar nuestro objeto de estudio tal y como se da en el contexto natural o real, para después analizarlo.

### 1.3. SUJETOS.

Los sujetos de esta investigación son los trabajadores administrativos de planta de la Universidad Mayor de San Andrés, vale decir los que cuentan con un ítem, de los cuales sus cargos corresponden a los niveles 6 al 18.

Los trabajadores administrativos en su totalidad dependen de la Jefatura de Personal, existiendo además jefes de Departamento de División y de Sección.

Los trabajadores administrativos con los cuales se realizó la investigación, en relación a los puestos de trabajo en los que desempeñan sus labores diarias, tienen las siguientes denominaciones:

Secretarias, kardixtas, inspectores, inventariadores, administradores, oficinistas, bibliotecarios, etc.

Teniendo a su cargo determinadas funciones, ya sea en las 13 facultades, (Agronomía, Arquitectura, Ciencias Económicas y Financieras, Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas, Ciencias Geológicas, Ciencias Puras y Naturales, Ciencias Sociales, Derecho y Ciencias Políticas, Humanidades y Ciencias de la Educación, Ingeniería, Medicina, Odontología y la Técnica), que corresponden al área Académica, en el área netamente de la Administración Central que se ocupan de la administración siendo parte de esta las oficinas de: Rectorado, Secretaria General, Vicerrectorado, Dirección

Administrativa Financiera, post grado CIDES, Instituto de Desarrollo y la Televisión Universitaria.

## 2. UNIVERSO

Para esta investigación se ha delimitado el universo, formado por los trabajadores administrativos, de la Universidad Mayor de San Andrés, que trabajan en los cargos correspondientes a los niveles 6 al 18.

## 3. MUESTRA

La muestra de la presente investigación es **probabilística** estratificada por racimos.

Probabilística porque cada unidad **muestral** tiene la misma probabilidad de ser elegida.

Estratificada porque se necesita ver los atributos de la muestra que son relevantes para los objetivos del estudio, se obtendrán 2 sub muestras y por racimos por los cuales se logra el acceso a la unidad de análisis, estas 2 sub muestras son **el área Académica y el área de la Administración Central**, de la Universidad, esto para poder llegar a los trabajadores administrativos.

Las características de la muestra corresponden a los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, varones y mujeres, que trabajen en los diferentes predios con los que cuenta la Universidad en la

ciudad de La Paz. No han sido contemplados en esta investigación niveles bajos y niveles altos, solamente los intermedios.

La muestra ha tenido las siguientes características:

- 92 Varones y 104 Mujeres encuestados.
- Todos los trabajadores de los cargos que corresponden a los niveles 6 al 18.
- Que trabajen en el área Académica y el área de la Administración Central.
- Ubicados en todos los predios de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Que sean empleados de planta.

Esta investigación se refiere a una población total de 757 trabajadores, distribuidos en el área Académica y el área de la Administración Central, en la Universidad Mayor de San Andrés.

De los cuales 479 administrativos trabajan en el Área Académica y 278 en el Área de la Administración Central.

Tabla. 2.-

**Cantidad de Trabajadores según Áreas**

<b>AREAS</b>	<b>ADMINISTRATIVOS DEL NIVEL 6 AL 18</b>
<b>Académica</b>	479
<b>Administración Central</b>	278
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS</b>	757

De acuerdo a Roberto Hernández Sampieri y su Diseño de pequeñas muestras, tenemos:

N = conjunto de la Población

n = subconjunto de la población

P = Probabilidad

z = nivel de confianza

d = error 7%

confianza 95%

$$N = \frac{p q z^2}{d^2}$$

$$N = \frac{(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(0.07)^2} = 196$$

Tabla.3.-

**Muestreo poblacional por Áreas**

<b>ÁREA</b>	<b>N</b>	<b>n</b>
<b>Administración Central</b>	<b>278</b>	<b>72</b>
<b>Académica</b>	<b>479</b>	<b>124</b>
<b>Total</b>	<b>757</b>	<b>196</b>

Por lo que en el muestreo poblacional se trabajo con 196 personas, de las cuales 72 son del **Área de la Administración Central** y 124 del **Área Académica**, todos trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

4. AMBIENTE.

Los ambientes que se utilizaron en el presente trabajo, son las mismas unidades donde desempeñan, los trabajadores, sus funciones, ya sea en el área Administrativa Central o Académica. El motivo para elegir estos ambientes es para impedir variables extrañas que puedan influir en la satisfacción, además que los administrativos no pueden abandonar sus lugares de trabajo, se tendrá tiempo limitado para aplicar el instrumento, por lo tanto la aplicación del cuestionario debe realizarse con mucho cuidado, observando y creando el ambiente.

## 5. INSTRUMENTOS.

Los instrumentos de la presente investigación, son cuestionarios elaborados por autores especializados en Satisfacción Laboral y que fueron ya utilizados en investigaciones similares.

### 5.1. Primer Instrumento.-"INDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO"

Para el objetivo de la presente investigación se trabajó con el instrumento, que es el cuestionario Índice Descriptivo del Trabajo que sirve para comprobar la Satisfacción Laboral, muy cuidadosamente desarrollado y elaborado por Smith, Kendall y Hulin en 1975, es un cuestionario de lápiz y papel, ampliamente utilizado.

Smith, Kendall y Hulin trabajaron en la elaboración de este cuestionario con la finalidad de crear una teoría general que sirva como una base práctica a la investigación futura en relación a la satisfacción. Ellos definen a la satisfacción en el trabajo como los sentimientos o las respuestas afectivas que el empleado tiene hacia su trabajo. Una ampliación de esta definición es que los autores sostienen que hay diferentes sentimientos que corresponden a aspectos diferenciables del trabajo.

Existen aspectos específicos del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo en sí mismo, detalles de la remuneración, la naturaleza de las oportunidades de promoción, las características de la supervisión y los atributos de los compañeros de trabajo, siendo estas fuente de satisfacción o de insatisfacción.

El conocimiento y comprensión de las fuentes tanto de satisfacción como de insatisfacción es importante por sí misma, ya que puede tener implicaciones en la salud mental del individuo dentro de la sociedad. Desde el punto de vista industrial, lo que se relaciona con los aspectos de la administración, sindicatos, supervisión, entrenamiento, estructura organizacional, enriquecimiento del trabajo, automatización, nivel y métodos de remuneración, jubilaciones, planes de beneficios, edad de jubilación, promociones; todos estos factores afectan las actitudes y al mismo tiempo el comportamiento de los empleados.

#### 5.1.1. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

Para la validación del cuestionario, los autores elaboraron una matriz de correlación entre el cuestionario y otras escalas similares. Esta escala mide la satisfacción o insatisfacción del empleado en cinco aspectos del trabajo: el trabajo en sí mismo, remuneración actual, compañeros de trabajo, oportunidades de promoción y estilos de supervisión.

El instrumento consta de 5 ítems, para cada área existe una lista de adjetivos o frases cortas que más que evaluar, describen el trabajo y el encuestado es instruido para elegir si estas frases cortas o palabras describen esa faceta particular del trabajo.

El ítem 1 -El trabajo en mi empleo actual-, consta de 18 alternativas de elección, presentadas en forma de adjetivos o frases cortas que describen positiva o negativamente el trabajo. Este ítem describe si el trabajo que el empleado desempeña actualmente, es fascinante, es rutinario y aburrido, o



satisfactorio y bueno, si es creativo, desafiante, cansador, repetitivo, etc. Es decir a través de la lista de adjetivos pretenden obtener una descripción lo más cercana posible del sentimiento actual del empleado respecto a su trabajo.

El ítem 2 -Remuneración-, consta de 9 alternativas de selección, las cuales se presentan en forma de adjetivos o frases cortas, que describen de forma positiva o negativa esa faceta particular del trabajo. Es decir, describe si la remuneración actual del empleado sólo le alcanza para sobrevivir, o es un ingreso que le permite darse lujos, etc. A través de la lista de adjetivos se pretende tener una idea de las actitudes y sentimientos del empleado respecto a su remuneración.

El ítem 3 —Oportunidades de promoción-, consta también de 9 alternativas que describen de forma positiva o negativa, ese aspecto del trabajo. Las alternativas describen si existen buenas oportunidades de promoción, o si son infrecuentes, si se basan en la habilidad del empleado, o si existe una política injusta de ascensos. En base a las elecciones que puede hacer el empleado se infiere su grado de insatisfacción respecto a este ítem.

El ítem 4 -Estilo de supervisión-, consta de 18 alternativas, cada una de las cuales describe ese aspecto del trabajo positiva o negativamente. En este ítem se hace referencia al estilo de supervisión en los siguientes adjetivos: Mi jefe: me pide consejo, es difícil de complacer, está actualizado, conoce bien el trabajo, etc.; a través de estos adjetivos se espera conocer la relación entre el empleado y sus superiores.

El ítem 5 —Compañeros de trabajo-, consta también de 18 alternativas, las cuales describen positiva o negativamente esa faceta del trabajo. Las

alternativas describen a los compañeros y a las relaciones con ellos, con frases de si estos son leales, cooperativos, inteligentes, flojos, activas, etc.; a través de estos adjetivos se pretende inferir el nivel de satisfacción del empleado respecto a las personas con quienes trabaja.

#### 5.1.2. Las alternativas de respuesta.

Para cada ítem se presentaron 3 posibilidades de respuesta, descritas a continuación:

"S" Para contestar "SI". Si la palabra o frase describe esa faceta particular del trabajo.

"N" Para contestar "NO". Si la palabra o frase no describe esa faceta particular del trabajo.

“¿” Signo de interrogación, si la persona está indecisa.

#### 5.1.3. Valor numérico de las respuestas.

Los autores del cuestionario indican que cada afirmación positiva puntúa como 3, la indecisión puntúa como 3 y si la respuesta es opuesta a la norma satisfactoria, o sea negativa, se puntúa como 0. La suma de los puntos correspondientes a cada escala refleja un valor medido del nivel de la satisfacción laboral con cada aspecto específico del trabajo.

#### 5.1.4. Instrucciones para llenar el cuestionario.

Al dar las instrucciones para el llenado se trató de no influir el criterio del encuestado, pidiéndoles solamente que leyeran cuidadosamente las instrucciones y que llenaran el cuestionario.

El Índice Descriptivo del Trabajo (Smith, Kendall y Hulin, 1975) tiene muchas ventajas como medida de satisfacción en el trabajo, porque esta dirigido hacia áreas específicas de la satisfacción, en vez de la satisfacción en general, el nivel verbal para responder a dicho cuestionario es bastante usual no requiere que el encuestado tenga que hacer abstracciones o entender enunciados vagos, y exige al encuestado que diga cuan satisfecho está con su trabajo, si no que lo describa, de esta forma las respuestas son referentes al trabajo y no al individuo en sí.

#### 6. Segundo Instrumento. ESCALA DE INTENSIDAD DENOMINADO "CARAS"

Es la escala de intensidad denominado "Caras", esta escala fue utilizada por Smith, Kendall y Hulin (1975), autores del Índice Descriptivo del Trabajo, para la validación del mismo.

En esta escala se le presenta al encuestado un grupo de 6 caras que van desde el gesto de mayor satisfacción hasta el de mayor insatisfacción.

Los autores utilizaron esta escala para medir el trabajo en general.

Esta escala ha sido utilizada para validar las respuestas del primer instrumento que es el Índice Descriptivo del Trabajo.

#### 7. Tercer Instrumento. CUESTIONARIO DE "NECESIDADES"

Este instrumento es un cuestionario que se refiere a las **necesidades**, tiene como objetivo determinar la satisfacción de necesidades de los trabajadores, que necesidades ha satisfecho y cuales no, en relación a la pirámide de necesidades de **Abraham** Maslow.

La primera pregunta se refiere a las necesidades básicas, que son hambre, sed y vestimenta.

La segunda pregunta se refiere a la necesidad de seguridad, que es la seguridad en el trabajo.

La tercera pregunta se refiere a las necesidades sociales, que es la relación con los otros y ser aceptado por los otros.

La cuarta pregunta se refiere a las necesidades egocéntricas, que es el lograr algo y el ser competente.

La quinta pregunta se refiere a la necesidad de autorrealización, que es la satisfacción de sí mismo.

## Capítulo 4

### 1. POBLACION ENCUESTADA.

Nuestro universo o población encuestado de los administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, en relación a la cantidad es mayor en el área Académica, que en el área de la Administración Central, es así que en nuestro muestreo tenemos una población mayor en esta área, lo que demuestra el siguiente cuadro, además de las áreas quiero describir , el género, el cargo que desempeñan, el estado civil, el nivel, el nivel de instrucción, la edad y el tiempo de permanencia, que nos dan ciertos parámetros para poder realizar un análisis en relación a nuestras variables de satisfacción y necesidades.

#### 1.1. POBLACIÓN POR AREA.

Tabla. 4.-

**Distribución de población según Área (%)**

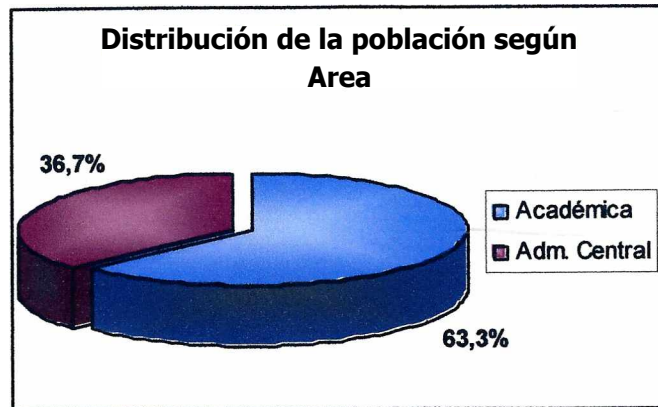
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Académica</b>	124	63,3	63,3
<b>Adm. Central</b>	72	36,7	100,0
<b>Total</b>	196	100	

**Fuente: Elaboracion propia con base a encuesta**



Figura. 2.-

**Distribución de la población según Área**



Los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, en relación a las áreas, en la población o muestra encuestada corresponden al Área Académica 124 que representan el 63,3% y al Área de la Administración Central 72 que representan el 36,7%, respectivamente.

\*

## 1.2. POBLACION POR GÉNERO.

Tabla. 5.-

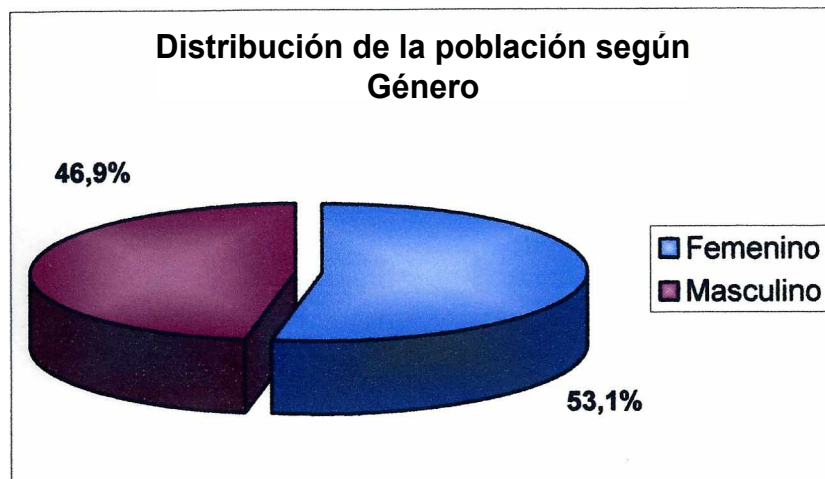
### Distribución de la población según Género (%)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	104	53,1	53,1
Masculino	92	46,9	100
Total	196	100	

Fuente: Elaboracion propia con base a encuesta

Figura. 3.-

### Distribución de la población según Género



Los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, según la distribución de población encuestada, referente al género indica que

fueron encuestados más trabajadores del sexo femenino 104 que representan el 53,1% y menos del sexo masculino 92 que representan el 46,9%.

### 1.3. POBLACION POR CARGO QUE DESEMPEÑA.

Tabla. 6.-

Distribución de la población según cargo que desempeña (%)

	re	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Aux. Oficina</b>	10	5,1	5,1
<b>Secretaria</b>	60	30,6	35,7
<b>Kardixta</b>	12	6,1	41,8
<b>Jefe de biblioteca</b>	4	2,0	43,9
<b>Bibliotecario</b>	16	8,2	52,0
<b>Aux. Laboratorio</b>	5	2,6	54,6
<b>Secretaria Ejecutiva</b>	1	0,5	55,1
<b>Administrador</b>	10	5,1	60,2
<b>Aux. Contable</b>	5	2,6	62,8
<b>Encargado de almacen</b>	1	0,5	63,3
<b>Otros</b>	34	17,3	80,6
<b>laborista</b>	5	2,6	83,2
<b>revisor panel</b>	6	3,1	86,2
<b>inventariador</b>	3	1,5	87,8
<b>Prentista</b>	2	1,0	88,8
<b>Operador de computación</b>	6	3,1	91,8
<b>Oficinista</b>	6	3,1	94,9
<b>Contador</b>	1	0,5	95,4
<b>Jefe de Sección</b>	1	0,5	95,9
<b>Aux. biblioteca</b>	6	3,1	99,0
<b>instructor Deportes.</b>	2	1,0	100
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboracion propia con base a encuesta

La población encuestada según el cargo que desempeñan, estuvo distribuida de la siguiente manera, secretarias son 60 y corresponden el 30,6%, otros son 34





y corresponden al 17,3%, bibliotecarios son 16 y corresponden al 8,2%, kardixtas son 12 y corresponden al 6,1%, auxiliares de oficina que son 10 y corresponden al 5,1%, administradores son 10 y corresponden al 5,1%, auxiliares de biblioteca son 6 y corresponden al 3,1%, oficinistas son 6 y corresponden al 3,1%, operadores de computación son 6 y corresponden al 3,1%, supervisor de panel son 6 y corresponden al 3,1%, laboratoristas son 5 y corresponden al 2,6%, auxiliares contables son 5 y corresponden al 2,6%, auxiliares de laboratorio son 5 y corresponden al 2,6%, jefes de biblioteca son 4 y corresponden al 2,0%, inventariadores son 3 y corresponden al 1,5%, prensistas son 2 y corresponden al 1,0%, instructor de deportes son 2 y corresponden 1,0%, secretaria ejecutiva solo una y corresponde al 0,5%, encargado de almacén solo 1 y corresponde al 0,5%, contadores solo 1 y corresponde al 0,5%, jefe de sección solo 1 y corresponde al 0,5%,

#### 1.4. POBLACION POR ESTADO CIVIL.

Tabla. 7.-

**Distribución de la población según Estado Civil (%)**

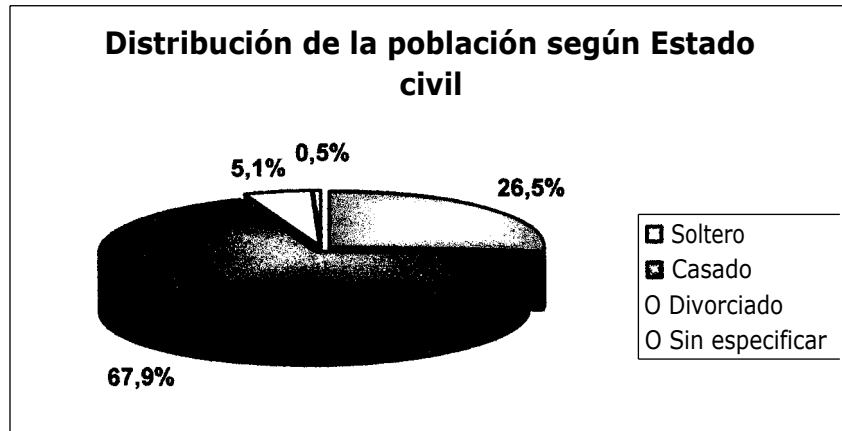
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcen e</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Soltero</b>	52	26,5	26,5
<b>Casado</b>	133	67,9	94,4
<b>Divorciado</b>	10	5,1	99,5
<b>Sin especificar</b>	1	0,5	100,0
<b>Total</b>	196	100	

Fuente: Elaboracion propia con base a encuesta



Figura. 4.-

**Distribución de la población según Estado Civil**



La distribución de la población según el estado civil es como sigue, casados son 133 y corresponden al 67,9%, solteros son 52 y corresponden al 26,5%, divorciados son 10 y corresponden al 5,1% y sin especificar 1 solo y corresponde al 0,5%, cabe ponderar que la mayoría de los encuestados son casados lo cual puede tener una significación positiva en relación a la satisfacción y las necesidades.



## 1.5. POBLACION POR NIVEL.

Tabla. 8.-

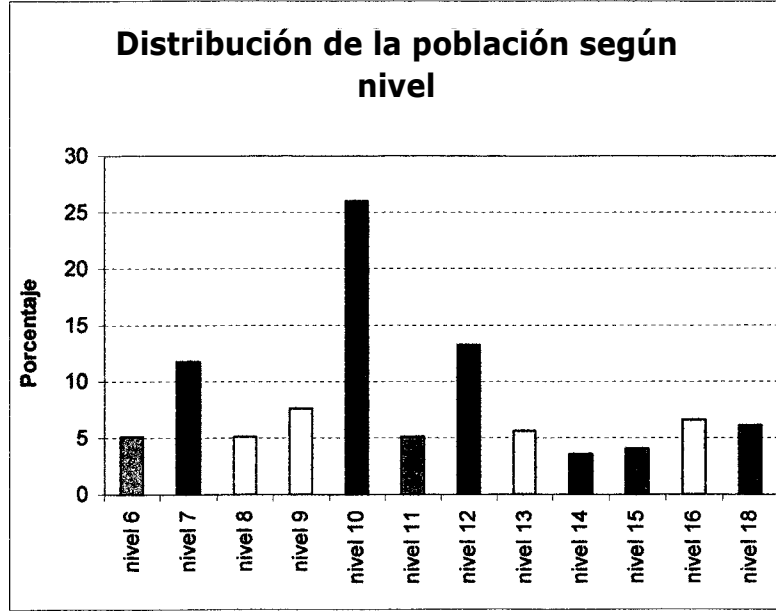
**Distribución de la población según Nivel (%)**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>nivel 6</b>	<b>10</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>
<b>nivel 7</b>	23	11,7	16,8
<b>nivel 8</b>	<b>10</b>	<b>5,1</b>	<b>21,9</b>
<b>nivel 9</b>	15	7,7	29,6
<b>nivel 10</b>	<b>51</b>	<b>26,0</b>	<b>55,6</b>
<b>nivel 11</b>	<b>10</b>	<b>5,1</b>	<b>60,7</b>
<b>nivel 12</b>	26	13,3	74,0
<b>nivel 13</b>	<b>11</b>	<b>5,6</b>	<b>79,6</b>
<b>nivel 14</b>	7	3,6	83,2
<b>nivel 15</b>	<b>8</b>	<b>4,1</b>	<b>87,2</b>
<b>nivel 16</b>	<b>13</b>	<b>6,6</b>	<b>93,9</b>
<b>nivel 18</b>	12	6,1	100
<b>Total</b>	196	100	

Fuente: Elaboracion propia con base a encuesta

Figura. 5.-

**Distribución de la población según Nivel**



La distribución de la población según el nivel al que corresponden los administrativos encuestados es, en el nivel 6 son 10 y corresponden al 5,1%, en el nivel 7 son 23 y corresponden al 11,7%, en el nivel 8 son 10 y corresponden al 5,1%, en el nivel 9 son 15 y corresponden al 7,7%, en el nivel 10 son 51 y corresponden al 26,0%, en el nivel 11 son 10 y corresponden al 5,1%, en el nivel 12 son 26 y corresponden al 13,3%, en el nivel 14 son 7 y corresponden al 3,6%, en el nivel 15 son 8 y corresponden al 4,1%, en el nivel 16 son 13 y corresponden al 6,6% y en el nivel 18 son 12 y corresponden al 6,1%.



### 1.6. POBLACION POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN.

Tabla. 9.-

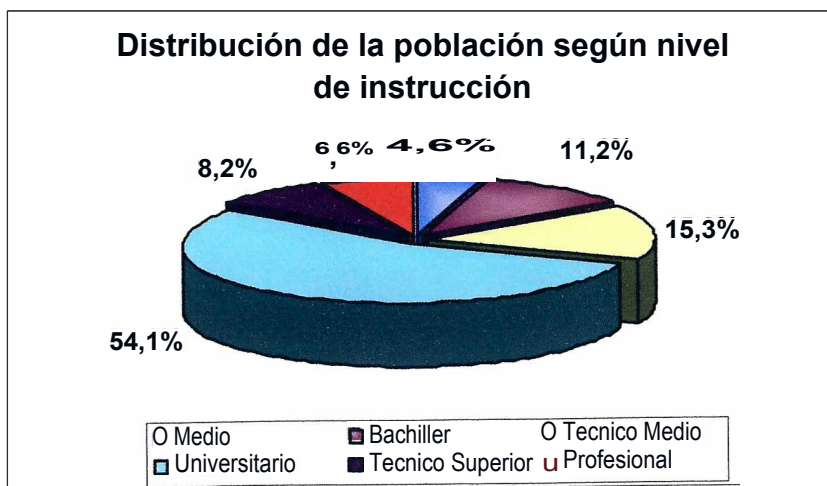
**Distribución de la población según Nivel de Instrucción (%)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Medio</b>	9	4,6	4,6
<b>Bachiller</b>	22	11,2	15,8
<b>Tecnico Medio</b>	30	15,3	31,1
<b>Universitario</b>	106	54,1	85,2
<b>Tecnico Superior</b>	16	8,2	93,4
<b>Profesional</b>	13	6,6	100,0
<b>Total</b>	196	100,0	

Fuente: Elaboracion propia con base a encuesta

Figura. 6.-

**Distribución de la población según Nivel de Instrucción**



La distribución de la población según el nivel de instrucción de los trabajadores administrativos encuestados, en el nivel de instrucción medio son 9 que corresponden al 4,6%, en el nivel de instrucción bachilleres son 22 y corresponden al 11,2%, en el nivel de instrucción técnico medio son 30 y corresponden al 15,3%, en el nivel de instrucción universitario son 106 y corresponden al 54,1%, en el nivel de instrucción técnico superior son 16 y corresponden al 8,2%, en el nivel de instrucción profesional son 13 y corresponden al 6,6%. La mayoría de los trabajadores encuestados buscan llegar a satisfacer lo más alto de sus necesidades (tener una profesión).

#### 1.7. POBLACION POR EDAD.

Tabla. 10.-

#### Distribución de la población según Edad (%)

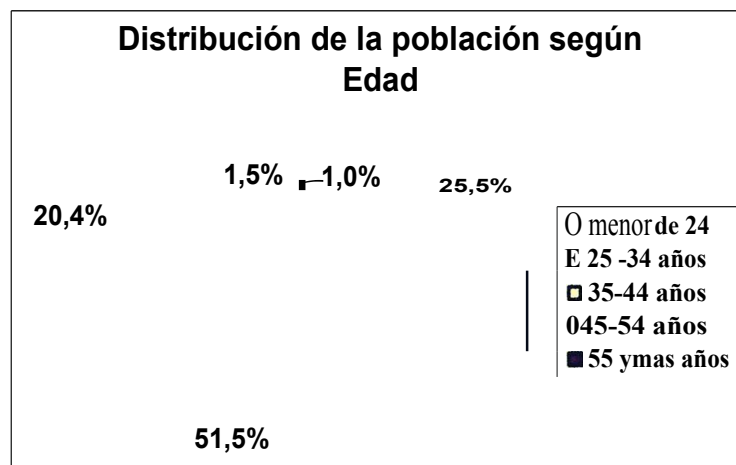
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
menor de 24	2	1,0	1,0
25 34 años	50	25,5	26,5
35 44 años	101	51,5	78,1
45 - 54 años	40	20,4	98,5
55 mas años	3	1,5	100,0
Total	196	100,0	

Fuente: Elaboracion propia con base a encuesta



Figura. 7.-

**Distribución de la población según Edad**



La distribución de la población encuestada en relación a la edad de los trabajadores administrativos es: menores de 24 años 2 que corresponden al 1,0%, de 25 a 34 años 50 que corresponden al 25,5%, de 35 a 44 años 101 que corresponden al 51,0%, de 45 a 54 años 40 que corresponden al 20,4%, de 55 y más años 3 que corresponden al 1,5%.

La Paz-Bolivia  
U.M.S.A.\*

1.8. POBLACION POR TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA INSTITUCION.

Tabla. 11.-

**Distribución de la población según Tiempo de Permanencia en la Institución (%)**

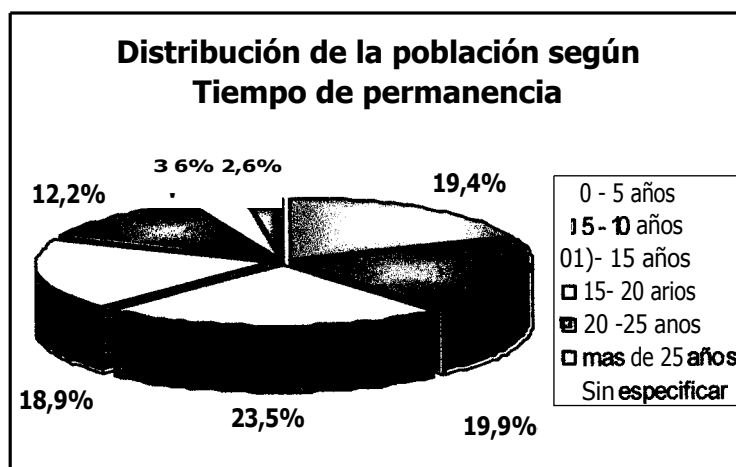
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>0 - 5 años</b>	38	19,4	19,4
<b>5 - 10 años</b>	39	19,9	39,3
<b>10 - 15 años</b>	46	23,5	62,8
<b>15 - 20 años</b>	37	18,9	81,6
<b>20 - 25 años</b>	24	12,2	93,9
<b>mas de 25 años</b>	7	3,6	97,4
<b>Sin especificar</b>	5	2,6	100,0
<b>Total</b>	196	100,0	

Fuente: Elaboracion propia con base a encuesta



Figura. 8.-

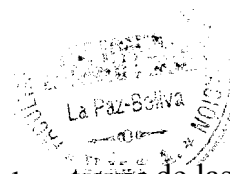
**Distribución de la población según Tiempo de Permanencia**





La distribución de la población según el tiempo de permanencia de los trabajadores administrativos en la institución es: de 0 a 5 años es de 38 personas que corresponden al 19,4%, de 5 a 10 años es de 39 que corresponden al 19,9%, de 10 a 15 años es de 46 que corresponden al 23,5%, de 15 a 20 años es de 37 que corresponden al 18,9%, de 20 a 25 años es de 24 que corresponden al 12,2%, más de 25 años es de 7 que corresponden al 3,6% y sin especificar 5 que corresponden al 2,6%.

## 2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.



Analizando los resultados a los que se ha llegado a través de las encuestas sobre la satisfacción laboral y necesidades en los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, tenemos los siguientes cuadros:

### 2.1. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

### 2.2. EL TRABAJO EN MI EMPLEO ACTUAL.

Tabla. 12.-

#### Valoración de Satisfacción relativo al Trabajo en el Empleo Actual (%)

	Si	NO	Indecisión	Valoración de satisfacción	
				Satisfacción	No satisfacción
Fascinante	44,90	37,76	17,35	44,90	55,10
Rutinario	47,96	46,94	5,10	46,94	53,06
Satisfactorio	81,12	14,29	4,59	81,12	18,88
Aburrido	4,08	90,82	5,10	90,82	9,18
Buena	91,33	2,55	6,12	91,33	8,67
Creativo	71,94	18,88	9,18	71,94	28,06
Respetado	72,45	14,80	12,76	72,45	27,55
	1591	76,02	8,67	7692	2398
Confortable	52,55	32,65	14,80	52,55	47,45
Útil	93,88	3,06	3,06	93,88	6,12
Cansador	47,45	42,35	10,20	42,35	57,65
Saludable	54,08	26,02	19,90	54,08	45,92
Desafiante	72,96	20,92	6,12	72,96	27,04
Hay mucho que hacer	87,76	6,12	6,12	87,76	12,24
Frustrante	9,18	84,69	6,12	84,69	15,31
Es simple	2092	75,00	4,08	75,00	25,00
Es repetitivo	37,24	52,55	10,20	52,55	47,45
Da la sensación de haber cumplido	69,90	18,37	11,73	69,90	30,10
Promedio			8,96	70,07	29,93

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

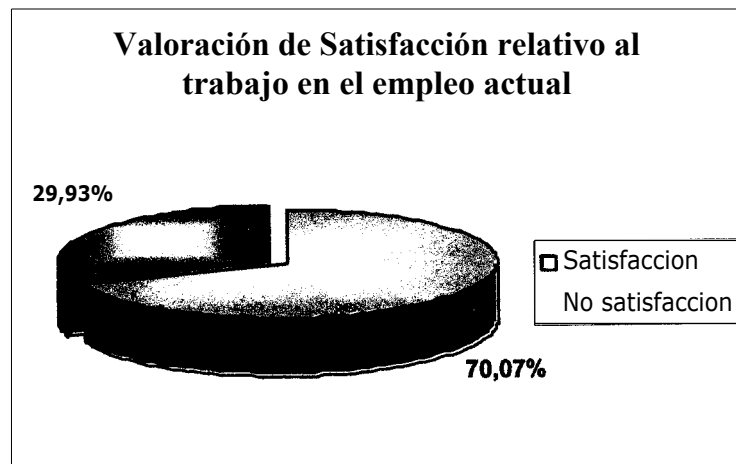
En los indicadores donde más satisfacción encuentran los trabajadores en relación al trabajo en el empleo actual, son que su trabajo es útil, bueno, no es

aburrido, hay mucho que hacer, que no es frustrante, es satisfactorio, no es incomodo, no es simple, es desafiante, es respetado, es creativo, da la sensación de haber cumplido, es saludable, es confortable y no es repetitivo.

En relación al trabajo en mi empleo actual, no encuentran satisfacción en los indicadores que el trabajo es cansador, no es fascinante y que es rutinario.

Figura. 9.-

**Valoración de Satisfacción relativo al Trabajo en mi Empleo Actual (%)**



Esta dimensión, que es el trabajo en mi empleo actual, que ha sido valorada de acuerdo a los indicadores, fascinante, rutinario, satisfactorio, aburrido, bueno, creativo, respetado, incómodo, confortable, útil, cansador, saludable, desafiante, hay mucho que hacer, frustrante, simple, repetitivo, da la sensación de haber cumplido.



Los trabajadores administrativos encuestados en relación al trabajo en mi empleo actual indican que existe satisfacción con un alto porcentaje 70,07% y los trabajadores que no sienten satisfacción son 29,93%.

Lo que nos indica que los trabajadores encuentran satisfacción con el trabajo que realizan.

En relación al trabajo en mi empleo actual tienen insatisfacción en 3 aspectos de su empleo, que es cansador, que es rutinario y que no es fascinante.

### 2.3. REMUNERACION ACTUAL.

Tabla. 13.-

#### Valoración de Satisfacción relativo a la Remuneración Actual (%)

	Si	NO	Indecisión	Valoración de satisfacción	
				Satisfacción	No satisfacción
Adecuado para los gastos normales	56,63	35,20	8,16	56,63	43,37
Salario justo	29,08	53,06	17,86	29,08	70,92
Alcanza tolo para sobrevivir	60,71	28,57	10,71	28,57	71,43
Es un salario indo	10,20	77,04	12,76	77,04	22,96
Ingreso que permite darse lujos	2,04	94,90	3,06	2,04	97,96
Es inseguro	10,71	77,55	11,73	77,55	22,45
Es uveros de lo que merezco	51,02	30,10	18,88	30,10	69,90
Es un buen sueldo	29,08	45,92	25,00	29,08	70,92
Es Un bajo sueldo	22,96	58,16	18,88	58,16	41,84
Promedio			14,12	43,14	56,86

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

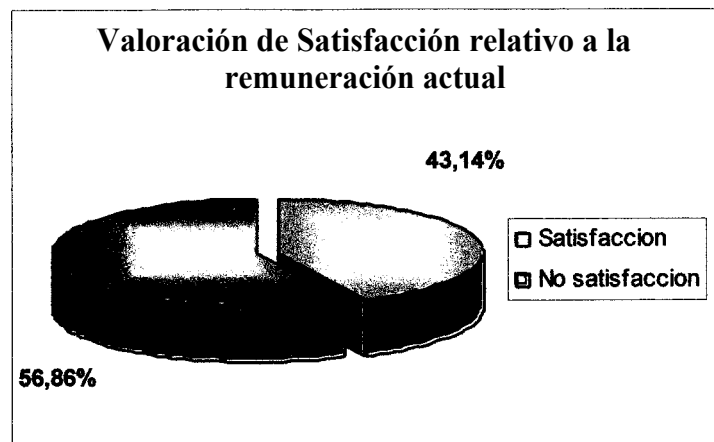
Con respecto a la remuneración actual, en los indicadores donde más satisfacción encuentran los trabajadores administrativos es que no es insegura,

no es un salario malo, no es un bajo sueldo y es adecuado para los gastos normales.

En contraposición los trabajadores administrativos no encuentran satisfacción en los indicadores: es un ingreso que no permite darse lujos, alcanza solo para sobrevivir, no es un salario justo, no es un buen sueldo, es menos de lo que merezco.

Figura. 10.-

**Valoración de Satisfacción relativo a la Remuneración Actual (%)**



En esta dimensión sobre la remuneración actual y de acuerdo a los indicadores, ingreso adecuado para los gastos normales, es un salario justo, alcanza solo para sobrevivir, es un salario malo, es un ingreso que permite darse lujos, es inseguro, es menos de lo que merezco, es un buen sueldo y es un bajo sueldo.

Tenemos que la remuneración actual en un 56,86% no da satisfacción a los trabajadores administrativos y un 43,14% de los trabajadores tienen satisfacción.

Esto indica que no están contentos o satisfechos con la remuneración que perciben.

#### 2.4. OPORTUNIDADES DE PROMOCION.

Tabla. 14.-

#### Valoración de Satisfacción relativo a las Oportunidades de Promoción

	Si	NO	Indecisión	Valoración de satisfacción	
				Satisfacción	No satisfacción
Buenas oportunidades de promoción	21,94	61,22	16,84	21,94	78,06
Oportunidad% <b>algo limitadas</b>	68,88	18,37	12,76	18,37	81,63
De acuerdo a la habilidad	46,94	36,22	16,84	46,94	53,06
<b>Sin posibilidades</b> de ascenso	39,80	42,86	17,35	42,86	57,14
Buenas posibilidades de promoción	26,53	52,04	21,43	26,53	73,47
<b>Política injusta</b> de promoción*	65,31	17,35	17,35	17,35	82,65
<b>Promociones infrecuentes</b>	62,76	17,86	19,39	17,86	82,14
Promociones regulares	31,63	51,02	17,35	31,63	68,37
Oportunidades favorables	17,35	60,20	22,45	17,35	82,65
Promedio			17,97	26,76	73,24

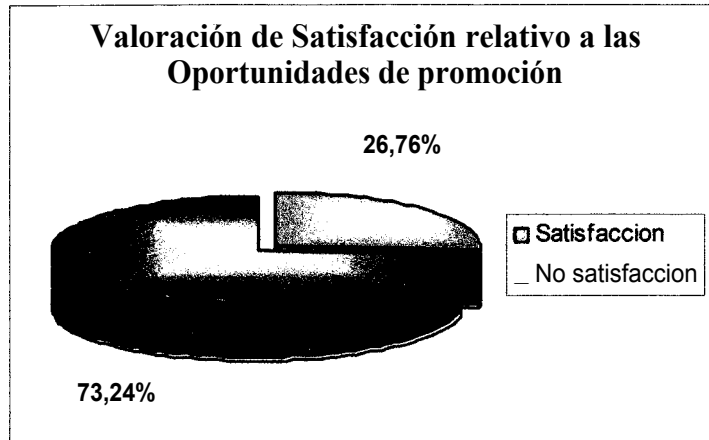
Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Los trabajadores administrativos, en ninguno de los indicadores de las oportunidades de promoción encuentran satisfacción, señalando que hay una política injusta de promociones, que no hay oportunidades favorables, que hay promociones infrecuentes, que hay oportunidades algo limitadas, que no hay buenas oportunidades de promoción, que no hay buenas posibilidades de promoción, que no hay promociones regulares, que no hay posibilidades de ascenso ni de acuerdo a la habilidad.



Figura. 11.-

**Valoración de Satisfacción relativo a las Oportunidades de Promoción (%)**



En la dimensión oportunidades de promoción y de acuerdo a los indicadores, buenas oportunidades de promoción, oportunidades algo limitadas, de acuerdo a la habilidad, sin posibilidades de ascenso, buenas posibilidades de promoción, política injusta de promociones, promociones infrecuentes, promociones regulares, oportunidades favorables para las promociones.

Tenemos que los trabajadores administrativos con respecto a las oportunidades de promoción en un 72,24% no se encuentran satisfechos y un 26,76% tienen satisfacción.

Esto indica que no hay oportunidades de promoción para los trabajadores en la institución o son muy pocas, por lo que la mayoría de los empleados está insatisfecho con la política de las promociones.



2.5. ESTILO DE SUPERVISION.

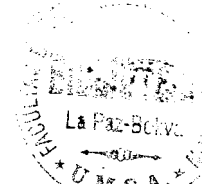


Tabla. 15.-

**Valoración de Satisfacción relativo a la Supervisión (%)**

	Si	NO	Indecisión	Valoración de satisfacción	
				Satisfacción	No satisfacción
Me pide consejo	62,76	25,00	12,24	62,76	37,24
Es difícil de complacer	38,78	52,04	9,18	52,04	47,96
adecuada	22,96	43,88	33,16	43,88	56,12
Alaba el trabajo bien hecho	67,86	20,92	11,22	67,86	32,14
Tiene tacto	64,80	18,37	16,84	64,80	35,20
Tiene influencia sobre mi	34,18	49,49	16,33	34,18	65,82
Está actualizado	63,27	21,94	14,80	63,27	36,73
No supervisa lo suficiente	28,57	45,92	25,51	45,92	54,08
tiene favoritos	32,14	52,04	15,82	52,04	47,96
Me da mi lugar	71,43	17,86	10,71	71,43	28,57
Es molesto	17,86	75,00	7,14	75,00	25,00
Es terco	18,37	70,41	11,22	70,41	29,59
Conoce bien el trabajo	64,29	20,92	14,80	64,29	35,71
malo	7,14	84,18	8,67	84,18	15,82
Es inteligente	70,92	8,16	20,92	70,92	29,08
es un planificador deficiente	12,76	69,90	17,35	69,90	30,10
Está cerca cuando se lo necesita	58,67	24,49	16,84	58,67	41,33
no presta atención	7,14	79,08	13,78	79,08	20,92
<b>Promedio</b>			15,36	62,81	37,19

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

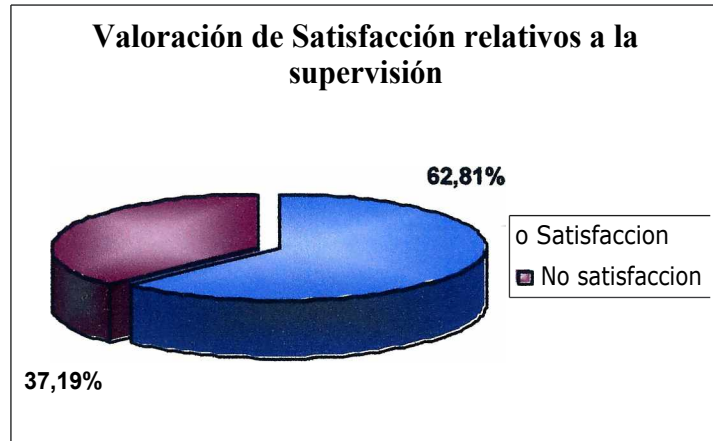
Los trabajadores administrativos, tienen más satisfacción, respecto al estilo de supervisión (jefes), en los indicadores, que no es malo, no es flojo, no es molesto, me da mi lugar, es inteligente, no es terco, no es un planificador deficiente, alaba el trabajo bien hecho, tiene tacto, conoce bien el trabajo, esta actualizado, me pide consejo, esta cerca cuando se lo necesita, no tiene favoritos, no es difícil de complacer.

Los trabajadores administrativos, que no tienen satisfacción, respecto al estilo de supervisión (jefes), se concentran en los indicadores tiene influencia sobre mí, no es adecuado y no supervisa lo suficiente.



Figura. 12.-

**Valoración de Satisfacción relativo a la Supervisión (%)**



En esta dimensión que se refiere al estilo de supervisión (jefes) y de acuerdo a los indicadores, me pide consejo, es difícil de complacer, no es adecuado, alaba el trabajo bien hecho, tiene tacto, tiene influencia sobre mí, está actualizado, no supervisa lo suficiente, tiene favoritos, me da mi lugar, es molesto, es terco, conoce bien el trabajo, es malo, es inteligente, es un planificador deficiente, está siempre cerca cuando se lo necesita y es flojo.

Tenemos que los trabajadores administrativos en el estilo de supervisión, con que cuenta la institución, en un 62,81% tienen satisfacción y un 37,19% no están satisfechos.

Lo cual nos hace percibir que en relación a la supervisión dentro de la institución los trabajadores administrativos se encuentran satisfechos.

## 2.6. COMPAÑEROS DE TRABAJO.

Tabla.16.-

### Valoración de la Satisfacción relativo a los Compañeros de Trabajo %

	Si	NO	Indecisión	Valoración de satisfacción	
				Satisfacción	No satisfacción
Son estimulantes	50,00	28,06	21,94	50,00	50,00
Aburridos	8,16	82,65	9,18	82,65	17,35
Lentos	24,49	58,67	16,84	58,67	41,33
Cooperativos	68,37	19,39	12,24	68,37	31,63
Estúpidos	2,04	88,78	9,18	88,78	11,22
Responsables	73,98	7,65	18,37	73,98	26,02
Rápidos	47,45	25,51	27,04	47,45	52,55
Inteligentes	64,29	6,63	29,08	64,29	35,71
Les es muy fácil hacer <b>enemigos</b>	28,06	53,06	18,88	53,06	46,94
Hablan mucho	43,88	40,82	15,31	40,82	59,18
Son ingeniosos	50,51	26,53	22,96	50,51	49,49
Son floto*	7,14	73,47	19,39	73,47	26,53
Son desagradables	5,61	78,06	16,33	78,06	21,94
Son chismosos	30,10	53,57	16,33	53,57	46,43
Son activos	62,76	17,35	19,90	62,76	37,24
Tienen intereses limitados	49,49	27,55	22,96	27,55	72,45
Son leales	41,84	30,10	28,06	41,84	58,16
Son tercos	22,96	50,00	27,04	50,00	50,00
Promedio			19,50	59,21	40,79

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

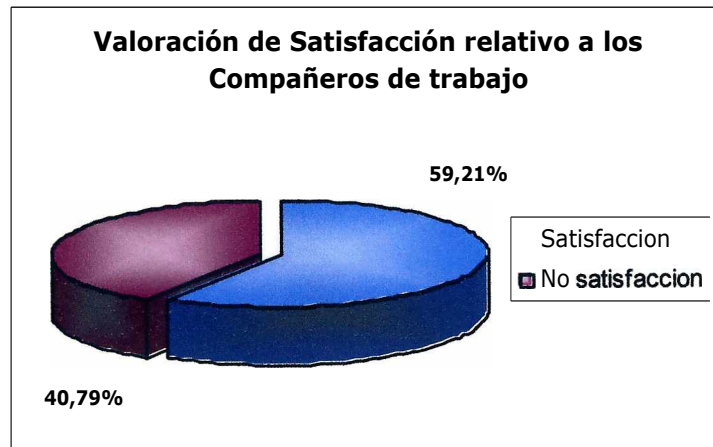
Los trabajadores administrativos tienen mayor satisfacción respecto a sus compañeros de trabajo en los indicadores que no son estúpidos, no son aburridos, no son desagradables, son responsables, no son flojos, son cooperativos, son inteligentes, son activos, no son lentos, no son chismosos, no les es fácil hacer enemigos, son ingeniosos, no son tercos y son algo estimulantes.

Los trabajadores administrativos no tienen satisfacción respecto a sus compañeros de trabajo en los indicadores que los compañeros de trabajo tienen intereses limitados, hablan mucho, no son leales y no son rápidos.



Figura. 13.-

**Valoración de Satisfacción relativo a los Compañeros de Trabajo (%)**



En esta dimensión referida a los compañeros de trabajo y de acuerdo a los indicadores, son estimulantes, son aburridos, son lentos, son cooperativos, son estúpidos, son responsables, son rápidos, son inteligentes, les es muy fácil hacer enemigos, hablan mucho, son ingeniosos, son flojos, son desagradables, son chismosos, son activos, tienen intereses limitados, son leales y son tercios.

Tenemos que los trabajadores administrativos en relación a sus compañeros de trabajo, en un 59,21% tienen satisfacción y un 40,79% de no están satisfechos.

Lo que nos indica que los trabajadores con respecto a sus compañeros de trabajo en la institución se sienten satisfechos.

3. SATISFACCION LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS.

Tabla. 17.-

**Promedio de porcentajes de Satisfacción de los trabajadores de la UMSA según Factores de Trabajo (%)**

Factores	Gral	
	Satisfacción	No satisfacción
Trabajo en mi empleo actual	70,07	29,93
Remuneracion actual	43,14	56,86
Oportunidades de promocion	26,76	73,24
Estilo de supervision	62,81	37,19
Compañeros de trabajo	59,21	40,79

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta


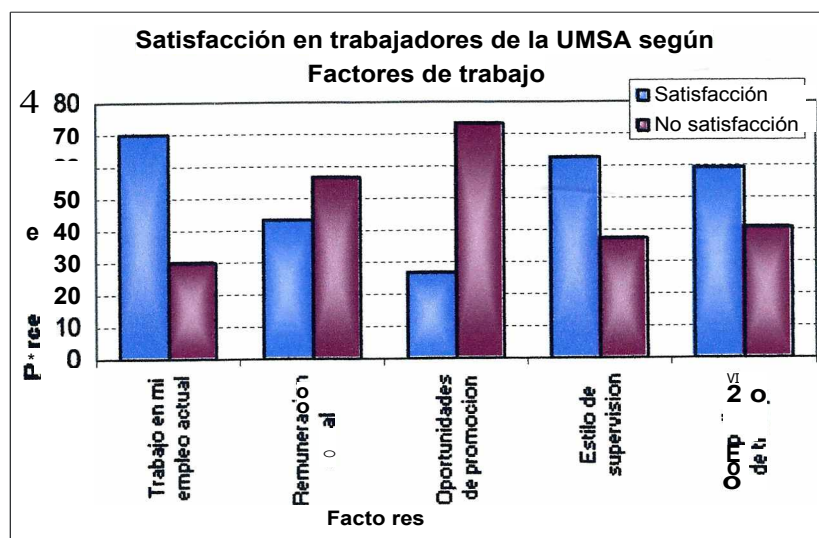
  
La Paz-Bolivia

Figura. 14.-

**Satisfacción de los trabajadores de la UMSA según Factores de Trabajo (%)**



De acuerdo a los resultados obtenidos en relación a la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, puedo indicar que hay satisfacción laboral en 3 factores.

- El Trabajo en mi empleo actual
- El Estilo de supervisión
- Los Compañeros de trabajo

La Paz-Bolivia

También debo indicar que los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés en relación a la satisfacción laboral no se sienten satisfechos en 2 factores.

- La Remuneración actual
- Las Oportunidades de promoción

#### 4. SATISFACCION LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRIVOS POR AREAS.

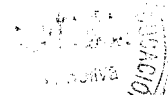
Tabla. 18.-

#### Promedio de porcentajes de Satisfacción Laboral según Área (%)

Factores	Area académica		Area admin. central	
	Satisfacción	No satisfacción	Satisfacción	No satisfacción
abajo erí mi empleo actual	69,89	30,11	67,36	32,64
Remuneración actual	42,65	57,35	43,98	56,02
dadas de promoción	26,34	73,66	27,47	72,53
Estilo de supervisión	61,69	38,31	64,74	35,26
Compañeros de traba»	59,32	40,68	59,03	40,97

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

En cuanto a la Satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, en este cuadro comparativo por áreas podemos apreciar que tanto en el Área Académica como en el Área de la Administración Central, tenemos muy poca variación en los factores medidos, esto quiere decir que los trabajadores de ambas áreas se encuentran satisfechos en tres factores, como es.



- El trabajo en mi empleo actual
- El estilo de supervisión
- Los compañeros de trabajo

Lo que da a entender que están satisfechos con el trabajo que tienen, con los supervisores o jefes y con los compañeros de trabajo.

Los trabajadores administrativos en las Áreas Académica y Área de la Administración Central no están satisfechos o de acuerdo con los factores:

- Remuneración actual
- Las oportunidades de promoción

Lo que nos da a entender que la política de promociones debe ser analizada, para poder hacer que los trabajadores tengan también satisfacción en este factor, donde hay muy pocas promociones, hay personas que ingresan a niveles altos, hay personas que ingresan sin exámenes.

La remuneración debido a los problemas por los que esta atravesando, nuestro país, que afectan de gran manera a la economía de los trabajadores.

## 5. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL.

### 5.1. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL POR GÉNERO.

Tabla. 19.-

#### Promedio de Porcentajes de Satisfacción Laboral según Género %

Factores	Femenino		Masculino	
	Satisfacción	No satisfacción	Satisfacción	No satisfacción
<b>Trabajo en mi empleo actual</b>	69,18	30,82	71,07	28,93
<b>Remuneración actual</b>	43,80	56,20	42,39	57,61
<b>Oportunidades de promoción</b>	25,75	74,25	27,90	72,10
<b>Estilo de supervisión</b>	61,59	38,41	64,19	35,81
<b>Compañeros de trabajo</b>	60,42	39,58	57,85	42,15

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

La satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en relación al género, nos muestra satisfacción en 3 factores.

- El Trabajo en mi empleo actual, los varones demuestran mayor satisfacción que las mujeres.
- El Estilo de supervisión, los varones demuestran mayor satisfacción que las mujeres.
- Los Compañeros de trabajo, las mujeres demuestran mayor satisfacción que los varones.





La satisfacción laboral en los trabajadores administrativos, en referencia a los 2 factores no satisfechos nos indica:

- La Remuneración actual, los varones demuestran mayor insatisfacción que las mujeres.
- Oportunidades de promoción, las mujeres demuestran mayor insatisfacción que los varones.

## 5.2. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL POR EDADES.

Tabla. 20.-

### Promedio de Porcentajes de Satisfacción Laboral según Edad %

Factores	Menor de 24		- 34		35 44		45 y más		55 y más	
	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.
Trabajo en mi empleo actual	67,65	32,35	64,67	35,33	70,52	29,48	75,14	24,86	81,48	18,52
Remuneración actual	33,33	66,67	38,00	62,00	45,10	54,90	45,00	55,00	44,44	55,56
Oportunidades de promoción	33,33	66,67	27,78	72,22	27,50	72,50	23,33	76,67	25,93	74,07
Estilo de superv. skm	83,33	16,67	63,67	36,33	60,12	39,88	67,22	32,78	66,67	33,33
Compañeros de trabajo	75,00	25,00	57,11	42,89	58,03	41,97	61,39	38,61	94,44	5,56

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

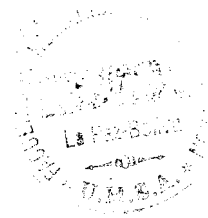
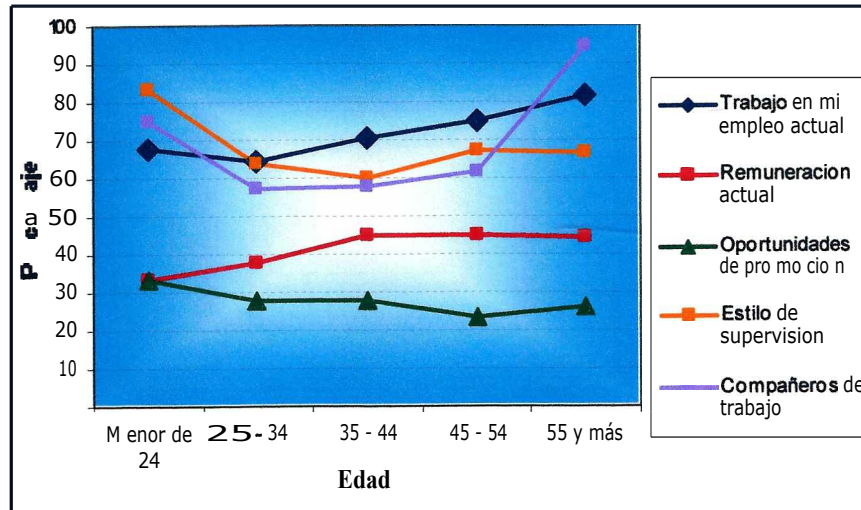


Figura. 15.-

**Satisfacción laboral según Edad en relación a los Factores de Trabajo (%)**



La satisfacción laboral según la edad de los trabajadores administrativos indica que en los factores de trabajo en mi empleo actual, estilo de supervisión y compañeros de trabajo, con el tiempo o con el envejecimiento tienden a estar más satisfechos, en cambio con las oportunidades de promoción aumenta la insatisfacción y con la remuneración actual tiende a bajar la insatisfacción.

Lo que nos quiere decir que mientras transcurre el tiempo, a una persona no le interesa mucho el aumento de su remuneración, si no tener un trabajo seguro, un buen supervisor y buenos compañeros de trabajo, además de mejorar sus oportunidades de promoción.

### 5.3. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL POR TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA INSTITUCIÓN.

Tabla. 21.-

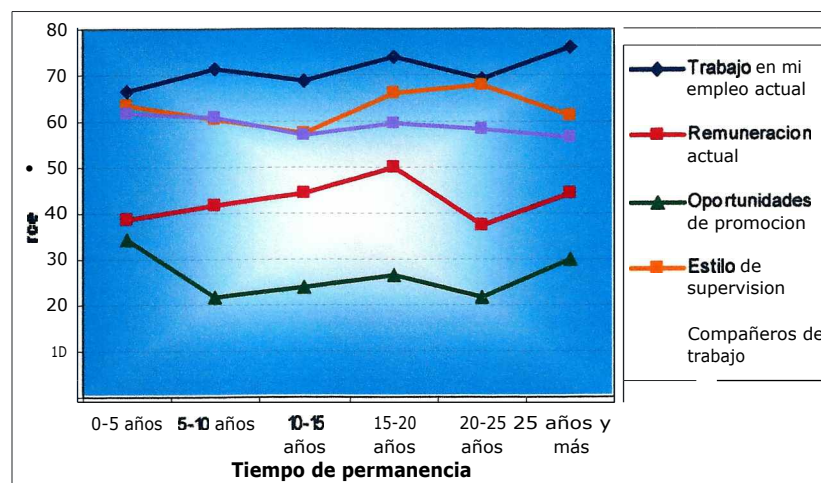
#### Promedio de Porcentajes de Satisfacción Laboral según Tiempo de Permanencia %.

Factores	0-5 años		5-10 años		10-15 años		15-20 años		20-25 años		25 años y más	
	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.
Trabajo en mi empleo actual	66,4	33,6	71,5	28,5	68,8	31,2	73,9	26,1	69,0	31,0	76,19	23,81
Remuneración actual	38,6	61,4	41,9	58,1	44,2	55,8	49,8	50,2	37,5	62,5	44,44	55,56
Oportunidades de promoción	34,5	65,5	21,9	78,1	23,9	76,1	26,7	73,3	21,8	78,2	30,16	69,84
Estilo de supervisión	63,6	36,4	60,3	39,7	57,6	42,4	66,2	33,8	67,8	32,2	61,11	38,89
Compañeros de trabajo	61,8	38,2	60,8	39,2	57,0	43,0	59,8	40,2	58,3	41,7	56,35	43,65

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Figura. 16.-

#### Satisfacción laboral según Tiempo de Permanencia en relación a los Factores de Trabajo (%)



La satisfacción laboral de los trabajadores según el tiempo de permanencia, a medida que pasa el tiempo va aumentando la satisfacción con respecto al factor trabajo en mi empleo.

Con respecto al factor remuneración actual existe insatisfacción en los trabajadores, que va rebajando a medida que pasan los años, llegando a los 20 a 25 años aumenta nuevamente la insatisfacción.

En cuanto al factor oportunidades de promoción existe insatisfacción en los trabajadores que va rebajando al llegar al grupo de 15 a 20 años, y que aumenta la insatisfacción al llegar a los 25 años.

El factor estilo de supervisión en los trabajadores tiende a una mayor satisfacción con el paso del tiempo, los trabajadores se encuentran más satisfechos con sus jefes mientras más antiguos son en la institución.

El factor compañeros de trabajo en los trabajadores, indica que tienen satisfacción, pero a medida que el tiempo pasa esta tiene un bajón en cuanto a la satisfacción.

#### 5.4. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN.

Tabla. 22.-

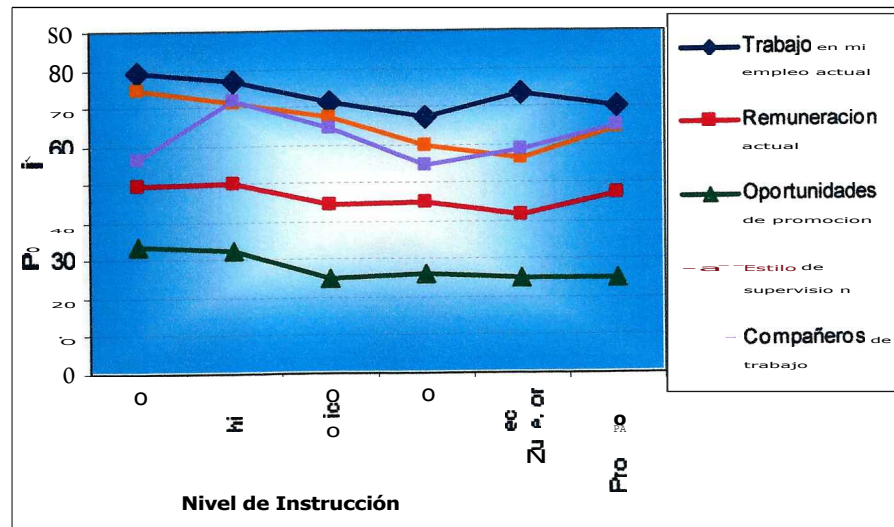
#### Promedio de Porcentajes de Satisfacción Laboral según Nivel de Instrucción %.

Factores	Medio		Bachiller		Técnico		Universitario		Tec. Superior		Profesional	
	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.
Trabajo en mi empleo actual	79,0	21,0	76,8	23,2	71,1	28,9	67,1	32,9	73,6	26,4	70,1	29,9
Remuneración actual	49,4	50,6	50,0	50,0	44,4	55,6	44,9	55,1	41,7	58,3	47,0	53,0
Oportunidades de promoción	33,3	66,7	32,3	67,7	25,2	74,8	26,0	74,0	25,0	75,0	24,8	75,2
Estilo de supervisión	74,7	25,3	71,0	29,0	67,0	33,0	59,6	40,4	56,6	43,4	64,5	35,5
Compañeros de trabajo	56,2	43,8	72,0	28,0	64,6	35,4	54,7	45,3	58,7	41,3	65,0	35,0

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Figura. 17.-

#### Satisfacción laboral según Nivel de Instrucción en relación a los Factores de Trabajo (%)



La satisfacción laboral de los trabajadores administrativos según el nivel de instrucción, respecto al factor trabajo en mi empleo actual, indican que los que tienen una formación a nivel medio tienen una mayor satisfacción que los que son bachilleres, estos mayor satisfacción que los técnicos, los universitarios mayor satisfacción que los técnicos superiores y estos mayor satisfacción que los profesionales, lo que nos hace afirmar que mientras se tenga una mayor formación es menos la satisfacción.

En el factor remuneración actual, los trabajadores administrativos manifiestan no tener satisfacción, a medida que tienen un nivel más alto de formación es mayor la insatisfacción.

El factor oportunidades de promoción de los trabajadores, indica también insatisfacción a medida que aumenta el nivel de formación.

El factor estilo de supervisión en los trabajadores indica satisfacción que va disminuyendo mientras hay un aumento de nivel de la formación, sin embargo cuando llegan a ser profesionales, es mayor la satisfacción, seguramente porque la mayoría de estos comienzan a ser supervisores.

El factor compañeros de trabajo para los trabajadores administrativos, indica que se encuentran satisfechos, pero a medida que tienen mayor formación esta disminuye, sin embargo al llegar al nivel profesional aumenta y hay una mayor satisfacción.

## 5.5. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL POR NIVEL.

Tabla. 23.-

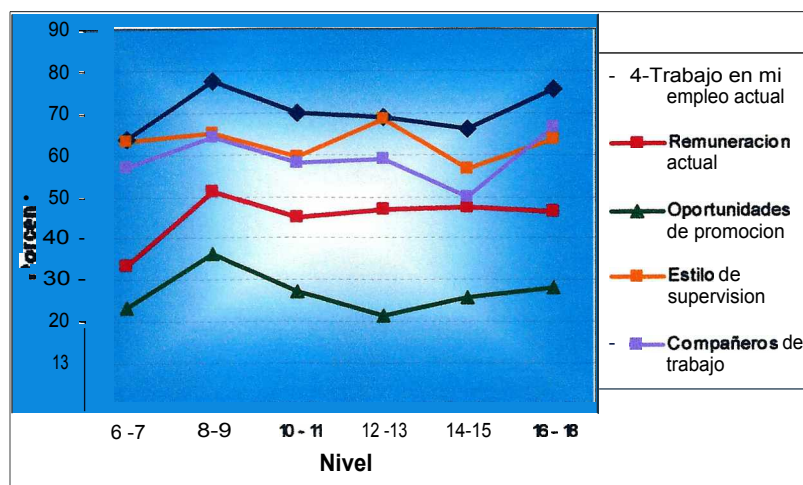
### Promedio de Porcentajes de Satisfacción Laboral según Nivel (%).

Factores	6 - 7		8 - 9		10 - 11		12 - 13		14 - 15		16 - 18	
	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.
Trabajo en mi empleo actual	63,6	36,4	77,3	22,7	69,9	30,1	68,9	31,1	66,3	33,7	75,6	24,4
Remuneración actual	33,3	66,7	51,1	48,9	44,8	55,2	47,1	52,9	47,4	52,6	46,2	53,8
Oportunidades de promoción	23,6	76,4	36,4	63,6	27,1	72,9	21,6	78,4	25,9	74,1	28,4	71,6
Estilo de supervisión	63,1	36,9	65,3	34,7	59,2	40,8	68,6	31,4	56,7	43,3	63,8	36,2
Compañeros de trabajo	57,1	42,9	64,0	36,0	57,9	42,1	58,7	41,3	50,0	50,0	66,7	33,3

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Figura. 18.-

### Satisfacción Laboral según Nivel en relación a los Factores de Trabajo (%)



La satisfacción laboral en los trabajadores administrativos, según el nivel que ocupan en la institución, de acuerdo al factor trabajo en mi empleo actual,

indica que los trabajadores más satisfechos son los de los niveles 8 y 9, 16 al 18.

En el factor remuneración actual los trabajadores más insatisfechos son los de los niveles 6 y 7.

En el factor oportunidades de promoción los trabajadores más insatisfechos son los de los niveles 12 y 13 con un 78,4%, los niveles 6 y 7 con un 76,4%, los niveles 14 y 15 con un 74,1%, los niveles 10 y 11 con un 72,9%, los niveles 16 al 18 con un 71,6% y los niveles 8 y 9 con un 63,6%.

En el factor estilo de supervisión los trabajadores se encuentran satisfechos en todos sus niveles. Lo que nos hace pensar que existen buenas relaciones de los trabajadores con los jefes.

En el factor compañeros de trabajo los trabajadores se encuentran satisfechos en todos sus niveles, pero los más satisfechos son los que tienen niveles 16 al 18.



## 5.6. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL POR ESTADO CIVIL.

Tabla. 24.-

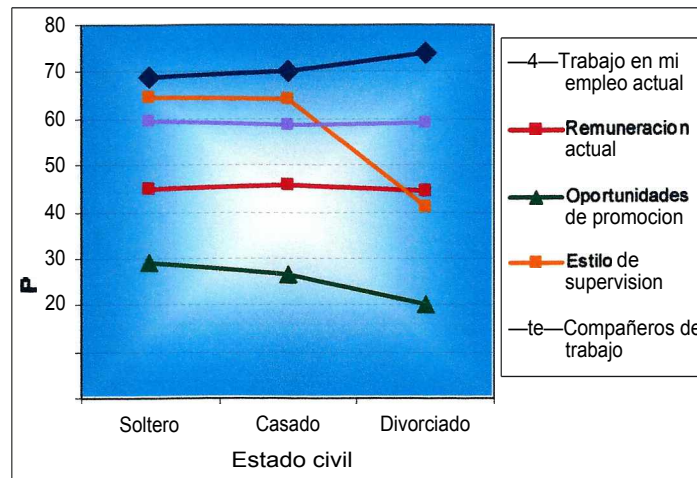
**Promedio de Porcentajes de Satisfacción Laboral según Estado Civil (%).**

Factores	Soltero		Casado		Divorciado	
	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.	Satisf.	No satisf.
Trabajo en mi empleo actual	68,9	31,1	70,1	29,9	73,9	26,1
Remuneración actual	44,9	55,1	45,7	54,3	44,4	55,6
Oportunidades de promoción	29,3	70,7	26,6	73,4	20,0	80,0
Estilo de supervisión	64,6	35,4	64,2	35,8	41,1	58,9
Compañeros de trabajo	59,5	40,5	58,8	41,2	58,9	41,1

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Figura. 19.-

**Satisfacción laboral según Estado Civil en relación a los Factores de Trabajo (%)**



La satisfacción laboral en los trabajadores administrativos, según el estado civil y de acuerdo al factor trabajo en mi empleo actual indica que todos tienen satisfacción pero los divorciados, son los que tienen mayor satisfacción.

En el factor remuneración actual los trabajadores indican que tanto solteros casados y divorciados se encuentran insatisfechos.

En el factor oportunidades de promoción los trabajadores indican que los solteros casados y divorciados se encuentran insatisfechos pero los más insatisfechos son los divorciados.

En el factor estilo de supervisión los trabajadores indican que tanto solteros como casados se encuentran satisfechos, los divorciados por el contrario no están satisfechos.

En el factor compañeros de trabajo, los trabajadores indican que solteros, casados y divorciados se encuentran satisfechos con estos.

6. SATISFACCION DE NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS.

Tabla. 25.-

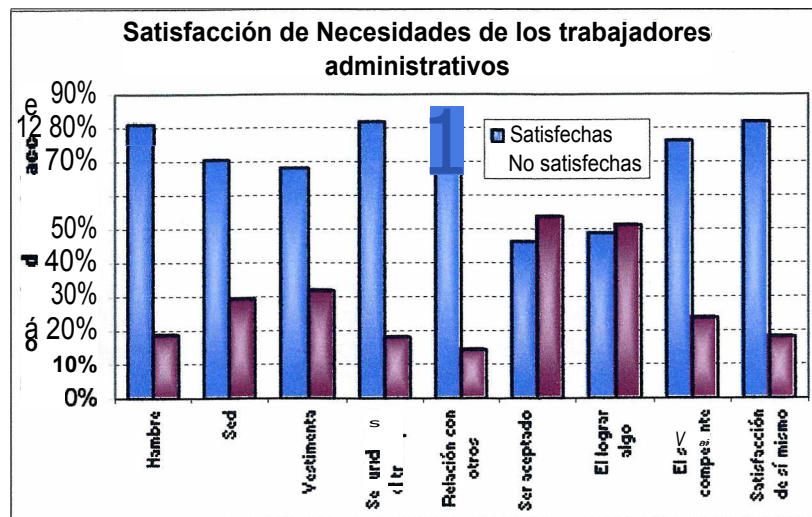
Satisfacción de Necesidades de los trabajadores Administrativos (%)

Necesidades	Satisfechas	Insatisfechas	
<b>Básicas</b>	Hambre	81,12%	18,88%
	Sed	70,41%	29,59%
	Vestimenta	67,86%	32,14%
<b>Seguridad</b>	Seguridad en el trabajo	82,14%	17,86%
<b>Sociales</b>	Relación con otros	85,71%	14,29%
	Ser aceptado	46,43%	53,57%
<b>Egocéntricas</b>	El lograr algo	48,47%	51,53%
	El ser competente	76,02%	23,98%
<b>Autorealización</b>	Satisfacción de si mismo	82,14%	17,86%
	<b>Promedio</b>	71,15%	28,85%

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Figura. 20.-

Satisfacción de Necesidades de los trabajadores administrativos (%)



### 6.1. NECESIDADES BÁSICAS.

Los trabajadores administrativos, en la dimensión de necesidades básicas y de acuerdo a los indicadores hambre, sed y vestimenta, señalan que el 81,12%, el 70,41% y 67,86% respectivamente han satisfecho sus necesidades básicas con su trabajo.

### 6.2. NECESIDADES DE SEGURIDAD.

Los trabajadores administrativos, en esta dimensión y de acuerdo al indicador, seguridad en el trabajo, podemos indicar que el 82,14%, indican que la institución da la seguridad, de que no se va a perder el trabajo en cualquier momento, como en otras instituciones, lo cual eleva la satisfacción de los trabajadores.

### 6.3. NECESIDADES SOCIALES.

Los trabajadores administrativos, en esta dimensión y de acuerdo a los indicadores, relación con los otros y el ser aceptado por los otros, señalan que un 85,71% está satisfecho en sus relaciones con los demás trabajadores, estudiantes y docentes, el 14,29% de los trabajadores no se encuentra satisfecho en sus relaciones con los otros.

Los trabajadores administrativos también señalan que el 53,47% busca la aceptación de los otros, razón por la cual no se encuentran satisfechos, los

trabajadores satisfechos y que no tienen problemas en ser aceptados por los otros son el 46,43%.

#### 6.4. NECESIDADES EGOCÉNTRICAS.

Los trabajadores administrativos, en esta dimensión y de acuerdo a los indicadores, Lograr algo, ser competentes, señalan que un 51,53% esta insatisfecho o no ha logrado muchas cosas en la vida y un 48,47%, se encuentra satisfecho con sus logros en la vida.

Los trabajadores indican también que un 76,02% se encuentra satisfecho por que ha logrado ser competente con su trabajo, con los compañeros y un 23,98%, se encuentra insatisfecho al no ser competente.

#### 6.5. NECESIDADES DE AUTORREALIZACION.

Los trabajadores administrativos, en esta dimensión y de acuerdo al indicador, satisfacción de si mismo, señalan que un 82,14% esta satisfecho y se encuentra luchando por lograr una profesión, el trabajar, el tener buenas relaciones con los otros, solamente un 17,86% se encuentra insatisfecho de si mismo.

## 7. SATISFACCIÓN DE NECESIDADES POR ÁREAS.

Tabla. 26.-

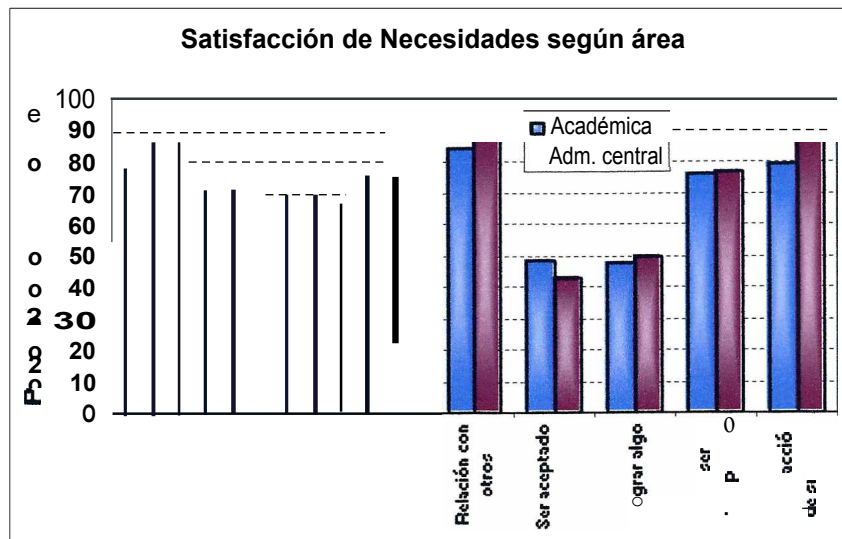
**Promedio de Porcentajes de Satisfacción de Necesidades según Área**

Necesidades		Académica		Adm. central	
		Satisf.	Insatisf.	Satisf.	Insatisf.
<b>Básicas</b>	Hambre	78,2	21,8	86,1	13,9
	Sed	71,0	29,0	69,4	30,6
	Vestimenta	68,5	31,5	66,7	33,3
<b>Seguridad</b>	Seguridad en el trabajo	75,0	25,0	94,4	5,6
<b>Sociales</b>	Relación con otros	83,9	16,1	88,9	11,1
	Ser aceptado	48,4	51,6	43,1	56,9
<b>Egocéntricas</b>	El lograr algo	47,6	52,4	50,0	50,0
	El ser competente	75,8	24,2	76,4	23,6
<b>Autorealización</b>	Satisfacción de sí mismo	79,0	21,0	87,5	12,5
<b>Promedio</b>		69,7	30,3	73,6	26,4

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Figura. 21.-

**Satisfacción de Necesidades según Área (%)**



De acuerdo al promedio de la satisfacción de necesidades en los trabajadores administrativos, por Áreas tenemos un 69,7% de satisfacción en el Área Académica y un 73,65% de satisfacción en el Área de la Administración Central.

## 8. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES.

### 8.1. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES POR GÉNERO.

Tabla. 27.-

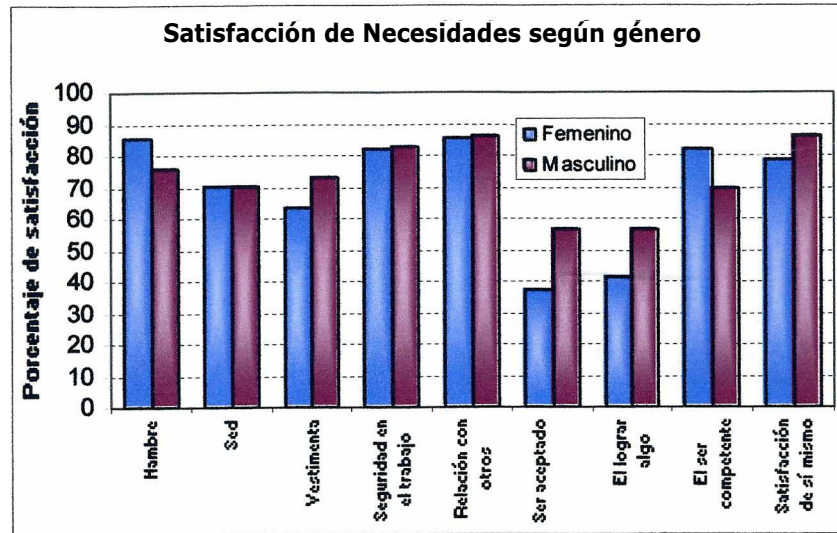
#### Promedio de Porcentajes de Satisfacción de Necesidades según Género

Necesidades		Femenino		Masculino	
		Satisf.	Insatisf.	Satisf.	Insatisf.
Básicas	Hambre	85,6	14,4	76,1	23,9
		70,2	29,8	70,7	29,3
	Vestimenta	63,5	36,5	72,8	27,2
<b>S</b>	<b>Seguridad en el trabajo</b>	81,7	18,3	82,6	17,4
Sociales	Relación con otros	85,6	14,4	85,9	14,1
	Ser aceptado	37,5	62,5	56,5	43,5
Competencias	Lograr algo	41,3	58,7	56,5	43,5
	El ser competente	81,7	18,3	69,6	30,4
Autorealización	Satisfacción de si mismo	78,8	21,2	85,9	14,1
	Remedio	69,6	30,4	72,9	27,1

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Figura. 22.-

**Satisfacción de Necesidades según Género (%)**



En relación a la satisfacción de necesidades por género podemos indicar lo siguiente, el sexo femenino ha satisfecho en un 69,6%, sus necesidades y el sexo masculino en un 72,9%. Lo que indica que los trabajadores más satisfechos según el género, es el masculino.





## 8.2. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES POR EDAD.

Tabla. 28.-

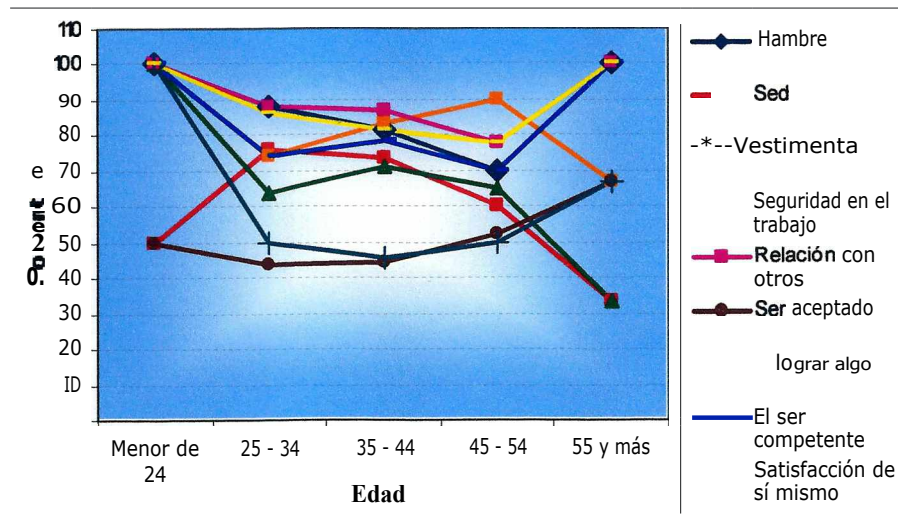
Promedio de Porcentajes de Satisfacción de Necesidades según Edad

Necesidades	Menor de 24		25 - 34		35 - 44		45 - 54		55 y más		
	Set.	Insat.	Set.	Insat.	Set.	Insat.	Sat.	Insat.	Sat.	Insat.	
<b>Básicas</b>	Hambre	100,0	0,0	88,0	12,0	81,2	18,8	70,0	30,0	100,0	0,0
	Sed	50,0	50,0	76,0	24,0	73,3	26,7	60,0	40,0	33,3	66,7
	Vestimenta	100,0	0,0	64,0	36,0	71,3	28,7	65,0	35,0	33,3	66,7
<b>Seguridad</b>	Seguridad en el trabajo	100,0	0,0	74,0	26,0	83,2	16,8	90,0	10,0	66,7	33,3
<b>Sociales</b>	Relación con otros	100,0	0,0	88,0	12,0	87,1	12,9	77,5	22,5	100,0	0,0
	Ser aceptado	50,0	50,0	44,0	56,0	44,6	55,4	52,5	47,5	66,7	33,3
<b>Egocéntricas</b>	El lograr algo	100,0	0,0	50,0	50,0	45,5	54,5	50,0	50,0	66,7	33,3
	El ser competente	100,0	0,0	74,0	26,0	78,2	21,8	70,0	30,0	100,0	0,0
<b>Autorealización</b>	Satisfacción de sí mismo	100,0	0,0	86,0	14,0	81,2	18,8	77,5	22,5	100,0	0,0
	<b>Promedio</b>	88,9	11,1	71,6	28,4	71,7	28,3	68,1	31,9	74,1	25,9

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Figura. 23.-

Satisfacción de Necesidades según Edad (%)



Según la figura de satisfacción de necesidades por edad, tenemos que las necesidades básicas con el paso del tiempo les satisfacen menos, las necesidades de seguridad mientras transcurre el tiempo van aumentando el nivel de satisfacción, las necesidades sociales, las necesidades egocéntricas y las necesidades de autorrealización con el tiempo disminuyen en satisfacción, seguramente por que las personas según el paso del tiempo ya no le dan mucha importancia a estas necesidades.

### 8.3. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES POR TIEMPO DE PERMANENCIA.

Tabla. 29.-

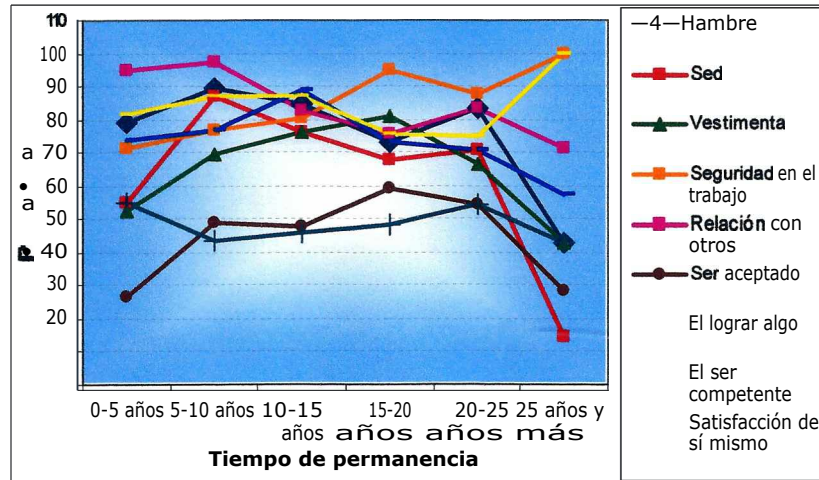
Promedio de Porcentajes de Satisfacción de Necesidades según Tiempo de Permanencia (%).

Necesidades	0-5 años		5-10 años		10-15 años		15-20 años		20-25 años		25 años y más	
	Set.	Insat.	Set.	Insat.	Set.	Insat.	Set.	Insat.	Set.	Insat.	Set.	Insat.
Hambre	78,9	21,1	89,7	10,3	84,8	15,2	73,0	27,0	83,3	16,7	42,9	57,1
Vestimenta	55,3	44,7	87,2	12,8	76,1	23,9	67,6	32,4	70,8	29,2	14,3	85,7
Relación con el trabajo	52,6	47,4	69,2	30,8	76,1	23,9	81,1	18,9	66,7	33,3	42,9	57,1
Relación con otros	71,1	28,9	76,9	23,1	80,4	19,6	94,6	5,4	87,5	12,5	100,0	0,0
Respetado	94,7	5,3	97,4	2,6	82,6	17,4	75,7	24,3	83,3	16,7	71,4	28,6
Valorado	26,3	73,7	48,7	51,3	47,8	52,2	59,5	40,5	54,2	45,8	28,6	71,4
Valorado	55,3	44,7	43,6	56,4	45,7	54,3	48,6	51,4	54,2	45,8	42,9	57,1
Valorado	73,7	26,3	76,9	23,1	89,1	10,9	73,0	27,0	70,8	29,2	57,1	42,9
de id mismo	81,6	18,4	87,2	12,8	87,0	13,0	75,7	24,3	75,0	25,0	100,0	0,0
	65,5	34,5	75,2	24,8	74,4	25,6	72,1	27,9	71,8	28,2	55,6	44,4

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Figura. 24.-

**Satisfacción de Necesidades según Tiempo de Permanencia (%)**



La figura de satisfacción de necesidades de los trabajadores, según el tiempo de permanencia, indica que en las necesidades básicas, llegando a los 5 a 10 años de antigüedad alcanzan la mayor satisfacción.

En las necesidades de seguridad, de los trabajadores, mientras transcurre el tiempo, aumenta la satisfacción, lo que nos hace suponer que la institución brinda seguridad.

Las necesidades sociales de los trabajadores, indican que en su relación con los otros tienen satisfacción, sin embargo están insatisfechos porque no son aceptados por los otros, pero a medida que pasa el tiempo ya no le dan tanto importancia, o son aceptados por los otros.

Las necesidades egocéntricas en los trabajadores administrativos, mientras transcurre el tiempo indican que hay insatisfacción, si es que no, se llega a

lograr lo que se proponen, en cuanto a ser competentes, llegando a los 15 años de permanencia encuentran su mayor satisfacción.

Las necesidades de autorrealización en los trabajadores, hasta los 15 años de antigüedad encuentran su mayor satisfacción en si mismos, porque los trabajadores llegan a conseguir su profesión, pueden llegar a ser jefes etc.

#### 8.4. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN.

Tabla. 30.-

#### Promedio de Porcentajes de Satisfacción de Necesidades según Nivel de Instrucción

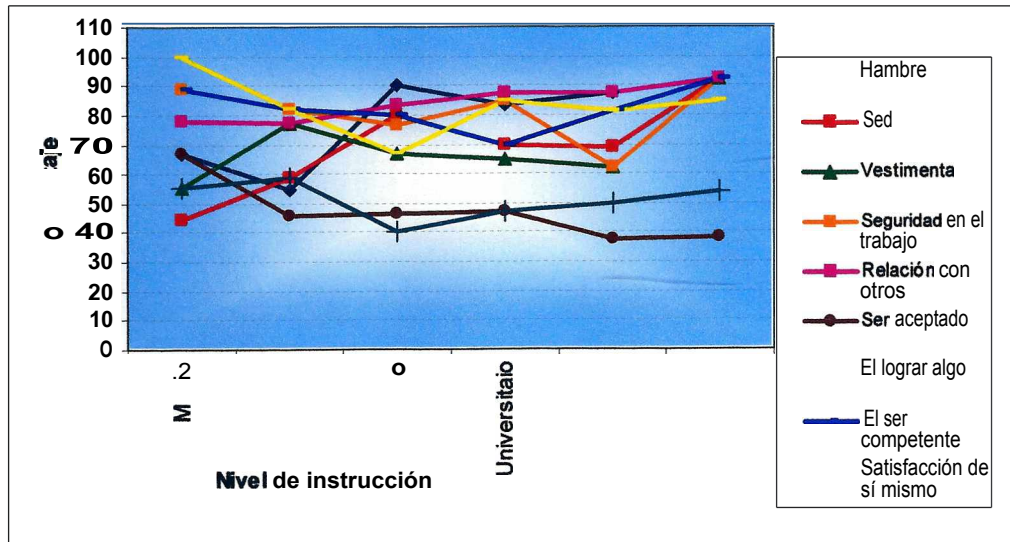
	Primaria		Secundaria		Tercera		Superior		Tercera		Superior	
	insat.	Set.	insat.	Set.	insat.	Set.	insat.	Set.	insat.	Set.	insat.	Set.
	66,7	33,3	54,5	45,5	90,0	10,0	83,0	17,0	87,5	12,5	92,3	7,7
	44,4	55,6	59,1	40,9	80,0	20,0	69,8	30,2	68,8	31,3	92,3	7,7
	55,6	44,4	77,3	22,7	66,7	33,3	85,1	34,9	82,5	37,5	92,3	7,7
<b>al trabajo</b>	88,9	11,1	81,8	18,2	76,7	23,3	84,9	15,1	82,5	37,5	92,3	7,7
	77,8	22,2	77,3	22,7	83,3	16,7	87,7	12,3	87,5	12,5	92,3	7,7
	66,7	33,3	45,5	54,5	46,7	53,3	47,2	52,8	37,5	62,5	38,5	61,5
	55,6	44,4	59,1	40,9	40,0	60,0	47,2	52,8	50,0	50,0	53,8	48,2
	88,9	11,1	81,8	18,2	80,0	20,0	89,8	30,2	81,3	18,8	92,3	7,7
<b>del mismo</b>	100,0	0,0	81,6	18,2	68,7	33,3	84,9	15,1	81,3	11,8	84,6	11,4
	71,6	28,4	68,7	31,3	70,0	30,0	71,1	28,9	68,8	31,3	81,2	18,8

Fuente: Elaboración propia sobre encuesta



Figura. 25.-

**Satisfacción de Necesidades según Nivel de Instrucción (%)**



La figura de satisfacción de necesidades en los trabajadores administrativos según el nivel de instrucción, en cuanto a las necesidades básicas, las necesidades, de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades egocéntricas y las necesidades de autorrealización, los que se encuentran más satisfechos son los profesionales, sin embargo no se encuentran satisfechos, en sus necesidades sociales, concretamente tienen problemas en ser aceptados.



## 8.5. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES POR NIVEL.

Tabla. 31.-

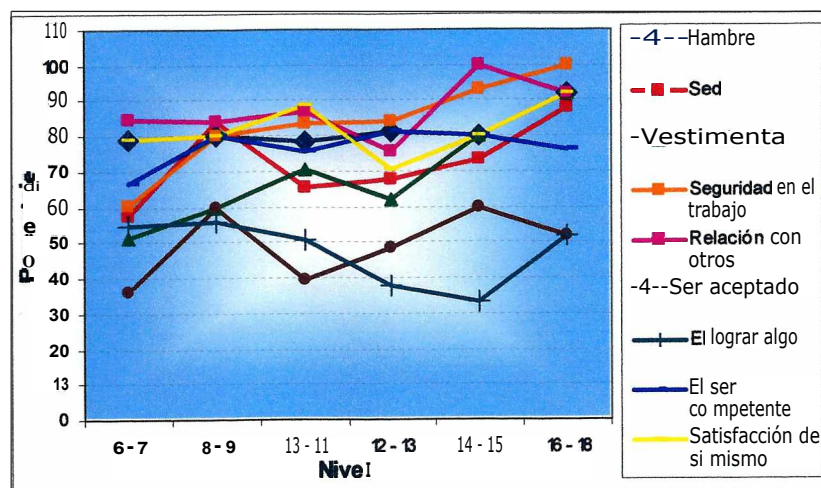
**Promedio de Porcentajes de Satisfacción de Necesidades según Nivel (%).**

Necesidades	8-7		8-9		10-11		12-13		14-15		18-18		
	Sat.	Insat.	Set.	Insat.	Set.	Insat.	Sat.	Insat.	Set.	Insat.	Set.	Insat.	
Básicas	Hambre	78,8	21,2	80,0	20,0	78,7	21,3	81,1	18,9	80,0	20,0	92,0	8,0
	Sed	57,6	42,4	84,0	16,0	65,6	34,4	67,6	32,4	73,3	26,7	88,0	12,0
	Vestimenta	51,5	48,5	60,0	40,0	70,5	29,5	62,2	37,8	80,0	20,0	92,0	8,0
Seguridad	Seguridad en el trabajo	60,6	39,4	80,0	20,0	83,6	16,4	83,8	16,2	93,3	6,7	100,0	0,0
Sociales	Relación con otros	84,8	15,2	84,0	16,0	86,9	13,1	75,7	24,3	100,0	0,0	92,0	8,0
	Ser aceptado	36,4	63,6	60,0	40,0	39,3	60,7	48,6	51,4	60,0	40,0	52,0	48,0
Egocéntricas	El lograr algo	54,5	45,5	56,0	44,0	50,8	49,2	37,8	62,2	33,3	66,7	52,0	48,0
	El ser competente	66,7	33,3	80,0	20,0	75,4	24,6	81,1	18,9	80,0	20,0	76,0	24,0
Autorrealización	Satisfacción de el mismo	78,8	21,2	80,0	20,0	88,5	11,5	70,3	29,7	80,0	20,0	92,0	8,0
	Promedio	63,3	36,7	73,8	26,2	71,0	29,0	67,6	32,4	75,6	24,4	81,8	18,2

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Figura. 26.-

**Satisfacción de Necesidades según Nivel (%)**



La satisfacción de necesidades de los trabajadores, según el nivel que tienen, en las necesidades básicas, las necesidades de seguridad, las necesidades

sociales, las necesidades egocéntricas y las necesidades de autorrealización, los que tienen mayor satisfacción son los que ostentan niveles más elevados, que corresponden a los niveles 16 al 18.

Los trabajadores menos satisfechos son los de los niveles 6 y 7, los que mayoritariamente tienen problemas con sus necesidades sociales, y no se encuentran satisfechos en ser aceptados.

#### 8.6. COMPARACIÓN DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES POR ESTADO CIVIL.

Tabla. 32.-

**Promedio de Porcentajes de Satisfacción de Necesidades según Estado Civil (%).**

Necesidades	Soltero		Casado		Divorciado	
	Sat.	Insat.	Sat.	Insat.	Set.	Insat.
Hambre	84,6	15,4	78,9	21,1	90,0	10,0
Ícas	65,4	34,6	71,4	28,6	80,0	20,0
Vestimenta	63,5	36,5	68,4	31,6	90,0	10,0
Seguridad en el trabajo	78,8	21,2	82,0	18,0	100,0	0,0
Sociales	86,5	13,5	84,2	15,8	100,0	0,0
S. -aceptado	42,3	57,7	49,6	50,4	20,0	80,0
Egocéntricas	46,2	53,8	50,4	49,6	30,0	70,0
El ser competente	78,8	21,2	73,7	26,3	90,0	10,0
Autorealización	82,7	17,3	81,2	18,8	90,0	10,0
Satisfacción de si mismo	69,9	30,1	71,1	28,9	76,7	23,3

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta


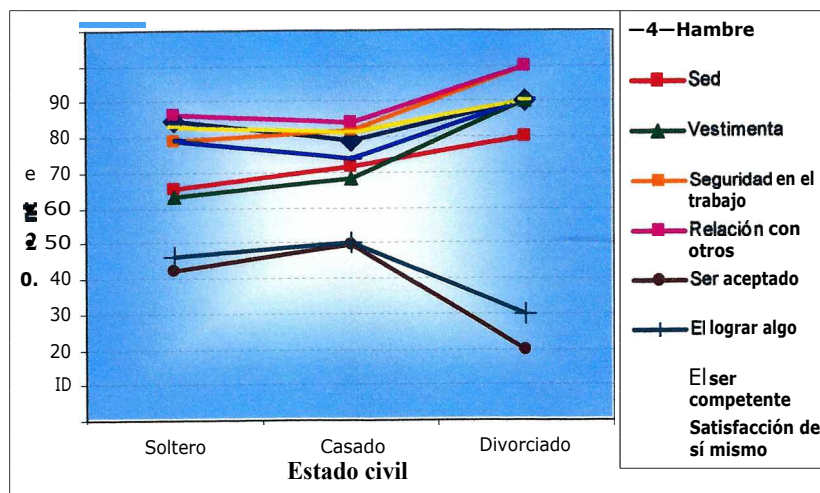
  
 C.M.S

Figura.27.-

**Satisfacción de Necesidades según Estado Civil (%)**



La satisfacción de necesidades de los trabajadores administrativos según el estado civil, en las necesidades básicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades egocéntricas y las necesidades de autorrealización, en cuanto a los solteros, casados y divorciados han satisfecho estas necesidades.

Los trabajadores divorciados, con respecto a sus necesidades sociales, están muy insatisfechos en ser aceptados y lograr algo, seguramente porque el divorcio ha afectado sus relaciones sociales.





9. SIGNIFICACIONES ENCONTRADAS EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS.

Tabla. 33.-

**Significaciones encontradas en la chi — cuadrada entre Satisfacción de Factores de Trabajo y Necesidades**

<b>Factores</b>	<b>p-valor</b>	<b>Significantes</b>
<b>Trabajo en mi empleo actual</b>	<b>0,250</b>	<b>α</b>
<b>Remuneración actual</b>	<b>0,390</b>	<b>u</b>
<b>Oportunidades de promoción</b>	<b>0,475</b>	
<b>Estilo de supervisión</b>	<b>0,915</b>	
<b>Compañeros de trabajo</b>	<b>0,380</b>	

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta

Según la significancia encontrada en la chi — cuadrada entre Satisfacción laboral y las necesidades, solamente se encontró significancia en los factores de el trabajo en mi empleo actual y remuneración actual, esto indica que de acuerdo a nuestra hipótesis habría una correlación en estos dos factores, o sea que estos no son independientes si no que tienen dependencia.

Esto debido a que seguramente al tener un trabajo y tener una remuneración, los trabajadores pueden satisfacerse laboralmente y satisfacer sus necesidades.

En cambio las oportunidades de promoción, el estilo de supervisión y los compañeros de trabajo son factores independientes.



## Capítulo 5

### 1. CONCLUSIONES.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas a los trabajadores administrativos podemos afirmar que:

- Los trabajadores administrativos están satisfechos laboralmente en relación a 3 factores, el trabajo en mi empleo actual, considerando su trabajo como algo que les da impulsos y equilibrio de vida, el estilo de supervisión, también satisface por las características de los jefes, en cuanto a los compañeros de trabajo, el comportamiento, la manera de encarar sus labores diarias de trabajo, la responsabilidad son características que brindan satisfacción.
- Los trabajadores administrativos no encuentran satisfacción en 2 factores estudiados para la satisfacción laboral, el salario o la remuneración, ellos piensan que no es un salario justo, que no permite darse lujos, que es menos de lo que merecen, y que les alcanza solo para sobrevivir, el problema económico, por el cual nos movemos todas las personas, debido a las necesidades que tenemos siempre será un signo de insatisfacción más aún por la política nacional de austeridad, sin embargo las autoridades de la institución deben prestar atención y analizar sus políticas, para que sus trabajadores puedan brindarse más íntegros a sus labores.
- El otro factor de insatisfacción en los trabajadores administrativos se refiere a las oportunidades de promoción donde ellos manifiestan que

hay una política injusta de promociones, que no hay oportunidades favorables, que tienen promociones infrecuentes, que tienen oportunidades limitadas, que no hay buenas oportunidades de promoción, ni buenas posibilidades de ascenso, indicadores que nos hacen pensar que las autoridades deben prestar mayor atención en lo que respecta a las promociones y analizar sus políticas, ya que, esto puede traer consecuencias en el mejoramiento de la institución y en la labor que desempeñan estos.

- Los trabajadores administrativos en relación a las áreas académica y de la administración central y de acuerdo al análisis de la satisfacción laboral, tienen las mismas satisfacciones con unas leves variaciones, en 3 factores, el trabajo en mi empleo actual, el estilo de supervisión y los compañeros de trabajo, a pesar de la diferencia que existe en relación a que en el Área Académica los trabajadores comparten más con estudiantes autoridades facultativas y docentes, mientras tanto que en el Área de la Administración Central se atiende al margen de autoridades facultativas, jefes, docentes y estudiantes a las personas que son externas a la institución. No se tiene satisfacción en 2 factores que son la remuneración actual y las oportunidades de promoción.
- De acuerdo a nuestra hipótesis a mayor satisfacción laboral mayor satisfacción de necesidades, podemos llegar a la conclusión que solamente en dos casos llegan a tener correlación o a ser dependientes, el trabajo en mi empleo actual y remuneración actual que llegan a correlacionarse con la satisfacción de necesidades.

- La satisfacción de necesidades en los trabajadores administrativos, indica que las necesidades básicas, las necesidades de seguridad, de las necesidades sociales (el relacionarse con los otros), de las necesidades egocéntricas (el ser competente) y las necesidades de autorrealización, están satisfechas, sin embargo, de las necesidades sociales (el ser aceptados) y de las necesidades egocéntricas (el lograr algo) se encuentran algo insatisfechos.
- La satisfacción de necesidades de los trabajadores administrativos, por Áreas Académica y Administración Central nos llevan a la siguiente conclusión: en las necesidades básicas tienen más satisfacción los trabajadores del Área de la Administración Central, en las necesidades de seguridad tienen más satisfacción los trabajadores del Área de la Administración Central, en las necesidades sociales, en sus 2 dimensiones, en las relaciones con los otros tienen más satisfacción los trabajadores del Área de la Administración Central y en la dimensión de el ser aceptados tienen más insatisfacción los trabajadores del Área de la Administración Central, en cuanto a las necesidades egocéntricas en sus 2 dimensiones, el lograr algo tienen más insatisfacción los trabajadores del Área Académica y en la dimensión el ser competentes tienen más satisfacción los trabajadores del Área de la Administración Central, finalmente en las necesidades de autorrealización tienen más satisfacción los trabajadores del Área de la Administración Central.

Lo que nos hace afirmar que los trabajadores más satisfechos son los que trabajan en el Área de la Administración Central, sin embargo en relación a la insatisfacción de necesidades el ser aceptados en los trabajadores del Área de la Administración Central y el lograr algo en

los trabajadores del Área Académica, nos hace pensar que pueden haber problemas de una baja estima o dicho de otro modo los trabajadores tienen problemas con su autoestima, lo que debería ser tomado en cuenta por las autoridades de la institución.

- La utilización de la escala Índice Descriptivo del Trabajo que nos sirvió como instrumento para medir el grado de satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de una institución como es la Universidad Mayor de San Andrés permitió analizar las percepciones de los empleados en cuanto a la organización y su puesto de trabajo, aproximándonos a ver los factores que componen el trabajo de una manera más detallada.

## 2. RECOMENDACIONES.

La psicología organizacional intenta brindar la forma en que las organizaciones pueden satisfacer con efectividad sus propias necesidades y la de los empleados que en ella trabajan.

La labor del psicólogo organizacional a nivel individual, es ayudar al hombre en el logro de su madurez, equilibrio, desarrollo y su integridad personal.

Socialmente la función del psicólogo organizacional, debe estar orientada en mejorar el medio ambiente de trabajo y fomentar condiciones que le permitan la plena formación de sus capacidades.








Por lo tanto la institución debe brindar buenas oportunidades de promoción, para que los trabajadores administrativos, busquen desarrollar más sus conocimientos para un mejoramiento sustancial de su persona y de la institución.

Las personas que trabajan deben ser tratadas como seres humanos y no considerarlos como robots.

Las instituciones deben buscar que los empleados tengan un equilibrio en sus relaciones sociales, la no atención de aquello, indica una baja autoestima, y también puede derivar en frustraciones.

La fatiga, el aburrimiento, la insatisfacción, dificultan también la eficiencia en el trabajo, por tanto se debe hacer un análisis pormenorizado, para buscar la satisfacción de los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-  Davis, K Newstron, J. W. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, Mc Graw-Hill, 1999.
-  Haire, Masson. *Psicología de la Empresa*. Buenos Aires - Argentina, Ed. Troquel, 1974.
- IJ Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw- Hill, 1998.
- I Ibáñez Brambila, B. *Manual para la Elaboración de Tesis*. México, Trillas, 1997.
-  Ishikawa, K *¿Qué es el Control Total de Calidad*, Colombia, Norma, 1994.
-  Koontz, H., Weihrich, H *Administración, una perspectiva global*. México, Mc Graw-Hill, 1996.
-  Koontz, O'Donnell. *Administración*. México, Ed. Mc. Graw Hill, octava Edición, 1987.
-  Korenblit, Patrick Loyole, *Saber Delegar*. Madrid.
-  Maric, M, Quitán, M *Motivación Laboral*. Bolivia, Instituto de Estudios Bolivianos, 2000.

**1J** Pratt Fairchild, H *Diccionario de Sociología. México, Fondo de Cultura Económica, 1975.*

**1J** Peña Baztán, Manuel. *La Psicología y la Empresa. España, Hispano Europea, S.A., 1985.*

**1J** Peña Baztán, Manuel. *Dirección de Personal Organización y Técnicas. España, Hispano Europea, S.A., 1976.*

**1J** Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall, 1999.*

**1J** Warren, Howard C. *Diccionario de Psicología. México, Fondo de Cultura Económica, 1964.*



## ANEXO A

### CUESTIONARIO INDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO

INDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO

EDAD..... SEXO.....

ESTADO CIVIL.....

NIVEL DE INSTRUCCIÓN.....

TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA INSTITUCIÓN.....

CARGO QUE DESEMPEÑA.....

NIVEL.....

FECHA.....

AREA ADMINISTRACIÓN CENTRAL

Por favor llene los espacios de arriba y vaya a la página siguiente.....

**INDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO**

**EDAD..... SEXO.....**

**ESTADO CIVIL.....**

**NIVEL DE INSTRUCCIÓN.....**

**TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA INSTITUCIÓN.....**

**CARGO QUE DESEMPEÑA.....**

**NIVEL.....**

**FECHA.....**

**ÁREA ACADEMICA**

**Por favor llene los espacios de arriba y vaya a la página siguiente.....**

Piense en el trabajo que usted desempeña en la actualidad.

Cuán bien lo describen cada una de las siguientes palabras o frases?

En el espacio en blanco al lado de cada palabra escriba lo siguiente:

**S** Para contestar "SI". Si la palabra o frase describe su trabajo.

**N** Para contestar "NO". Si la palabra o frase no describe su trabajo.

**¿** Signo de interrogación si usted está indeciso.

Conteste todas las alternativas.

---

#### EL TRABAJO EN MI EMPLEO ACTUAL

_____	Es fascinante
_____	Es divertido
_____	Es satisfactorio
_____	Es aburrido
_____	Es bueno
_____	Es creativo
_____	Es respetado
_____	Es incómodo
_____	Es confortable
_____	Es útil
_____	Es cansador
_____	Es saludable
_____	Es desafiante
_____	Hay mucho que hacer
_____	Es frustrante
_____	Es simple
_____	Es repetitivo
_____	Da la sensación de haber cumplido

A LA SIGUIENTE PAGINA

**Piense en la remuneración Que usted obtiene ahora.**

**Cuán bien lo describen cada una de las siguientes palabras o frases?**

**En el espacio en blanco al lado de cada palabra escriba lo siguiente:**

**S      Para contestar "SI". Si la palabra o frase describe su remuneración.**

**N      Para contestar "NO". Si la palabra o frase no describe su remuneración.**

**Signo de interrogación si usted está indeciso.**

**Conteste todas las alternativas.**

---

### **REMUNERACIÓN ACTUAL**

- \_\_\_\_\_ **Es un ingreso adecuado para los gastos normales**
- \_\_\_\_\_ **Es un salario justo**
- \_\_\_\_\_ **Alcanza solo para sobrevivir**
- \_\_\_\_\_ **Es un salario malo**
- \_\_\_\_\_ **Es un ingreso que permite darse lujos**
- \_\_\_\_\_ **Es inseguro**
- \_\_\_\_\_ **Es menos de lo que merezco**
- \_\_\_\_\_ **Es un buen sueldo**
- \_\_\_\_\_ **Es un bajo sueldo**

A LA SIGUIENTE PAGINA.....

**Piense en las oportunidades de promoción que usted obtiene ahora.**

**Cuán bien lo describen cada una de las siguientes palabras o frases?**

**En el espacio en blanco al lado de cada palabra escriba lo siguiente:**

**S** Para contestar "SI". Si la palabra o frase describe las oportunidades de promoción.

**N** Para contestar "NO". Si la palabra o frase no describe las oportunidades de promoción.

**¿** Signo de interrogación si usted está indeciso.

**Conteste todas las alternativas.**

---

### **OPORTUNIDADES DE PROMOCION**

- \_\_\_\_\_ **Buenas oportunidades de promoción**
- \_\_\_\_\_ **Oportunidades algo limitadas**
- \_\_\_\_\_ **De acuerdo a la habilidad**
- \_\_\_\_\_ **Sin posibilidades de ascenso**
- \_\_\_\_\_ **Buenas posibilidades de promoción**
- \_\_\_\_\_ **Política injusta de promociones**
- \_\_\_\_\_ **Promociones infrecuentes**
- \_\_\_\_\_ **Promociones regulares**
- \_\_\_\_\_ **Oportunidades favorables para las promociones**

A LA SIGUIENTE PAGINA.....

Piense en la clase de supervisión que usted tiene en su trabajo.

Cuán bien lo describen cada una de las siguientes palabras o frases?

En el espacio en blanco al lado de cada palabra escriba lo siguiente:

S Para contestar "SI". Si la palabra o frase describe el estilo de supervisión.

N Para contestar "NO". Si la palabra o frase no describe el estilo de supervisión.

Signo de interrogación si usted está indeciso.

Conteste todas las alternativas.

---

#### ESTILO DE SUPERVISION

- \_\_\_\_\_ Me pide consejo
- \_\_\_\_\_ Es difícil de complacer
- \_\_\_\_\_ No es adecuado
- \_\_\_\_\_ Alaba el trabajo bien hecho
- \_\_\_\_\_ Tiene tacto
- \_\_\_\_\_ Tiene influencia sobre mi
- \_\_\_\_\_ Está actualizado
- \_\_\_\_\_ No supervisa lo suficiente
- \_\_\_\_\_ Tiene favoritos
- \_\_\_\_\_ Me da mi lugar
- \_\_\_\_\_ Es molesto
- \_\_\_\_\_ Es terco
- \_\_\_\_\_ Conoce bien el trabajo
- \_\_\_\_\_ Es malo
- \_\_\_\_\_ Es inteligente
- \_\_\_\_\_ Es un planificador deficiente
- \_\_\_\_\_ Está siempre cerca cuando se lo necesita
- \_\_\_\_\_ Es flojo

A LA SIGUIENTE PAGINA.....

Piense en la mayoría de la gente con la que usted trabaja en la actualidad, o la gente con la que tiene relación a través de su trabajo.

Cuán bien lo describen cada una de las siguientes palabras o **frases**?

En el espacio en blanco al lado de cada palabra escriba lo siguiente:

**S** Para contestar "SI". Si la palabra o frase describe a sus compañeros de trabajo.

**N** Para contestar "NO". Si la palabra o frase no describe a sus compañeros de trabajo.

**¿** Signo de interrogación si usted está indeciso.

Conteste todas las alternativas.

---

## COMPAÑEROS DE TRABAJO

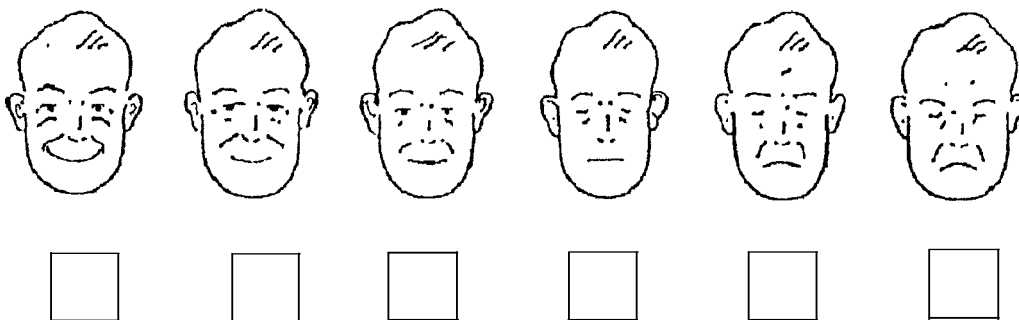
- \_\_\_\_\_ Son estimulantes
- \_\_\_\_\_ Son aburridos
- \_\_\_\_\_ Son lentos
- \_\_\_\_\_ Son cooperativos
- \_\_\_\_\_ Son estúpidos
- \_\_\_\_\_ Son responsables
- \_\_\_\_\_ Son rápidos
- \_\_\_\_\_ Son inteligentes
- \_\_\_\_\_ Les es muy fácil hacer enemigos
- \_\_\_\_\_ Hablan mucho
- \_\_\_\_\_ Son ingeniosos
- \_\_\_\_\_ Son flojos
- \_\_\_\_\_ Son desagradables
- \_\_\_\_\_ Son chismosos
- \_\_\_\_\_ Son activos
- \_\_\_\_\_ Tienen intereses limitados
- \_\_\_\_\_ Son leales
- \_\_\_\_\_ Son tercos



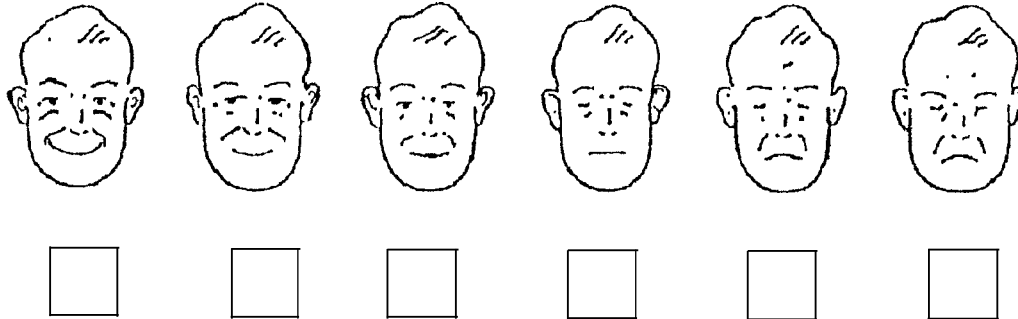
## ANEXO B

### ESCALA DE INTENSIDAD DENOMINADO CARAS

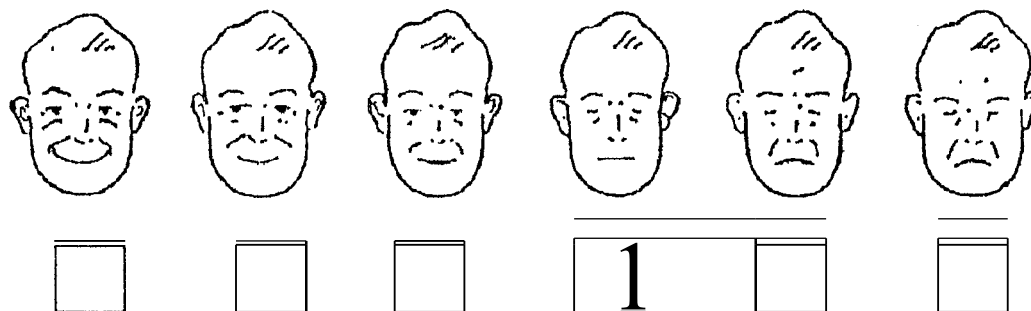
Ponga una X debajo de la cara que exprese mejor como se siente usted, respecto al trabajo en si mismo.



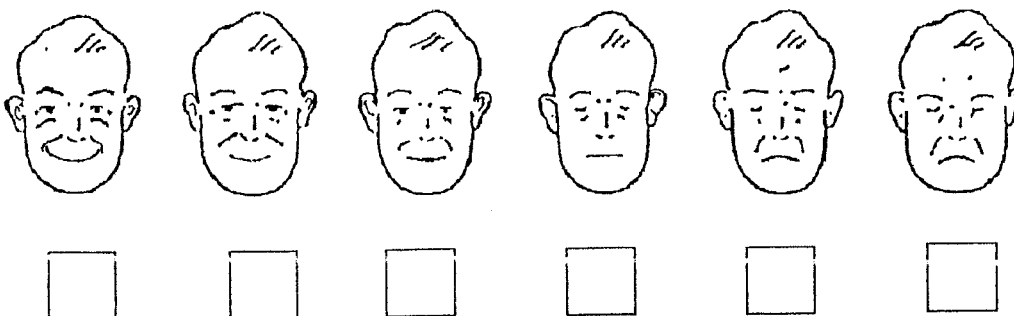
Ponga una X debajo de la cara que exprese mejor como se siente usted, respecto a la remuneración que recibe actualmente.



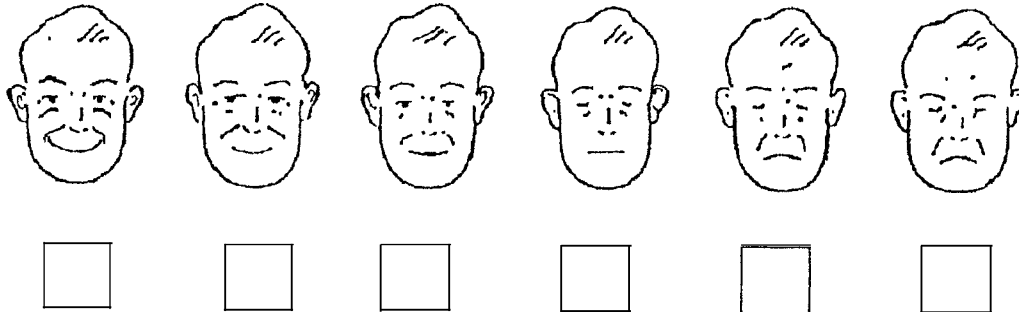
Ponga una X debajo de la cara que exprese mejor como se siente usted, respecto a las oportunidades de promoción que hay en su Institución.



Ponga una X debajo de la cara que exprese mejor como se siente usted, respecto al estilo de supervisión que hay en su Institución.



Ponga una X debajo de la cara que exprese mejor como se siente usted, respecto a sus compañeros de trabajo.



## ANEXO C

### CUESTIONARIO DE NECESIDADES

La NECESIDAD es la carencia natural de algo

Marque con una "X" todas las necesidades que usted a cubierto o a satisfecho trabajando en su institución.

1. De las Necesidades Básicas

Hambre ..... Sed ..... Vestimenta .....

2. La Necesidad de Seguridad

Seguridad en el Trabajo .....

3. De las Necesidades Sociales

Relación con los Otros ..... Ser Aceptado por los Otros.....

4. De las Necesidades Egocéntricas

El Lograr Algo ..... El Ser Competente .....

5. La Necesidad de **Autorrealización** (una profesión)

La Satisfacción de Si mismo .....



