

MARC

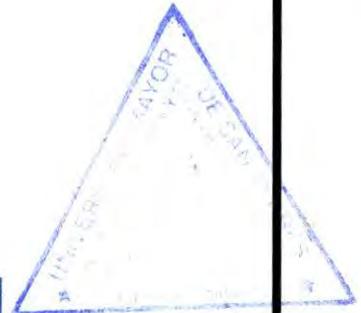
T-3195

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y Cs. DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA**

*Luis Jimenez*  
*Rene Calderon*  
*Prof. Tribunal*



*Armando*  
*Beniduen*



**TESIS DE GRADO**

134 h.

**LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA MOTIVACIÓN  
 DE LOGRO EN LOS  
 FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD DEL SISTEMA DE  
 TRÁMITES MUNICIPALES (Sitr@m) DEL  
 GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE LA  
 CIUDAD DE  
 LA PAZ - BOLIVIA**

**Postulante: Juana Milenka Aranda Asturizaga**  
**Tutor: Lic. Luis Hugo Jiménez Carrasco**

LA PAZ – BOLIVIA  
 Noviembre - 2013

Tesis  
 3195

---

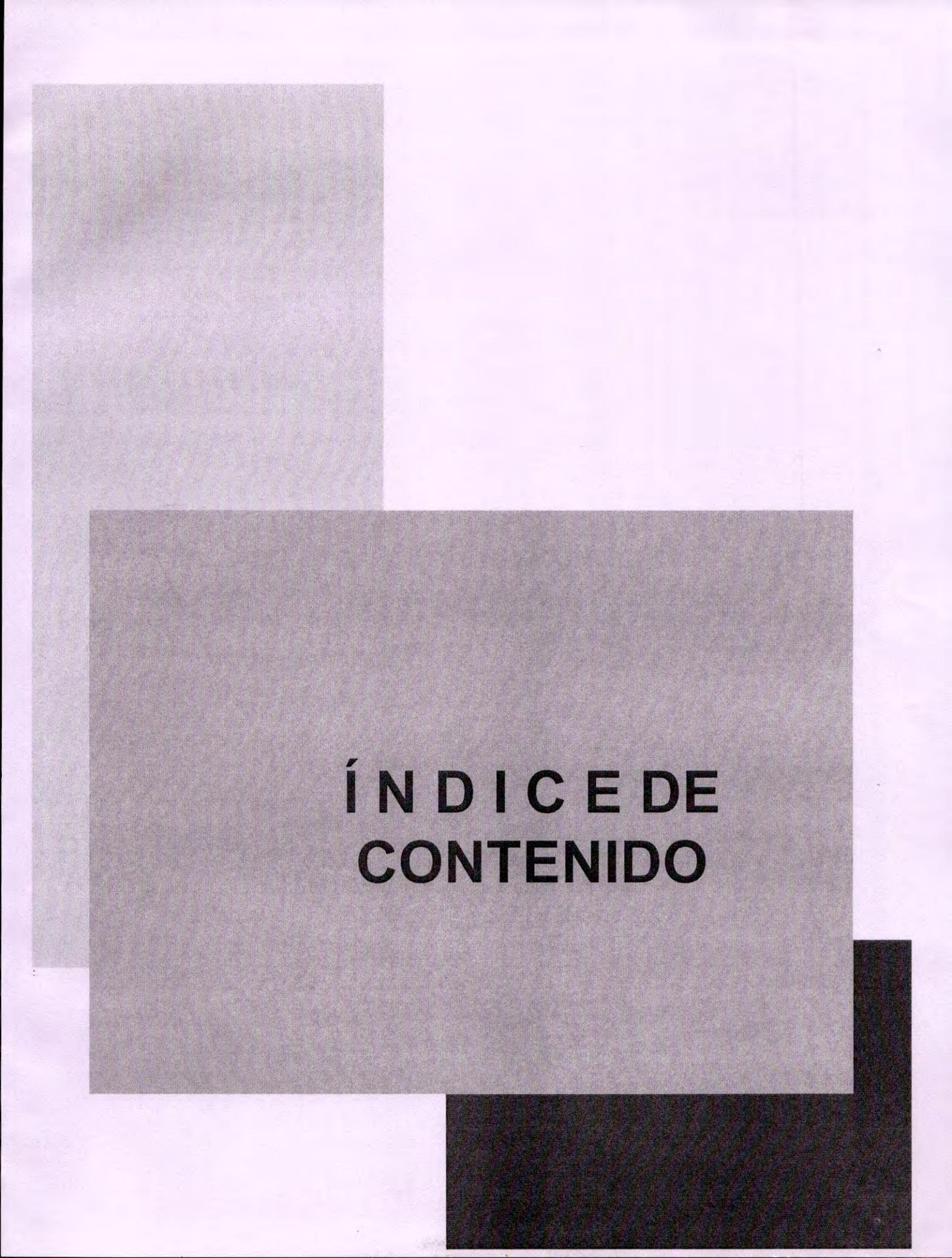
*Doy gracias a Dios,  
por las bendiciones que recibo día a día  
y por la oportunidad de lograr mi realización  
profesional.*

*Doy gracias a mi madre, hermanos y  
a mi tía por su apoyo, cariño y confianza.  
Y sobre todo a mi amado hijo Roberto por su cariño  
incondicional.*

*A mi maestro, por su apoyo y gran cariño al  
ayudarme a alcanzar mi meta.*

*!!!Muchas Gracias!!!*

---



**ÍNDICE DE  
CONTENIDO**

LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA MOTIVACIÓN DE LOGRO EN LOS  
FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD DEL SISTEMA DE TRÁMITES  
MUNICIPALES (SITR@M) DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA  
CIUDAD DE  
LA PAZ – BOLIVIA

**INDICE DE CONTENIDO**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>DEDICATORIA</i> .....  | <i>i</i>  |
| <i>ÍNDICE</i> .....   | <i>ii</i> |
| <i>INTRODUCCIÓN</i> .....   | <i>1</i>  |
| <b>1 Antecedentes</b> .....   | <b>4</b>  |
| 1.1 Investigaciones que sustentan el presente Estudio .....                       | 4         |
| <b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....                                | <b>10</b> |
| <b>1 ÁREA PROBLEMÁTICA</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....                          | <b>11</b> |
| <b>3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....  | <b>11</b> |
| 3.1 Delimitación temática.....  | 11        |
| 3.2 Delimitación de Sujetos .....   | 12        |
| 3.3 Delimitación Espacial .....   | 12        |
| 3.4 Delimitación Temporal.....  | 12        |
| 3.5 Delimitación del Estudio .....  | 12        |
| <b>4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN EN RELACION AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ...</b> | <b>13</b> |
| <b>5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....                                      | <b>13</b> |
| 5.1 Objetivo General.....   | 13        |
| 5.2 Objetivos Específicos .....   | 13        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>6</b>  | <b>HIPÓTESIS.....</b>   | <b>14</b> |
| <b>7</b>  | <b>JUSTIFICACIÓN .....</b>  | <b>14</b> |
|           | <b>CAPITULO II .....</b>  | <b>17</b> |
|           | <b>MARCO INSTITUCIONAL.....</b>                                     | <b>17</b> |
| <b>1</b>  | <b>NATURALEZA INSTITUCIONAL .....</b>                               | <b>17</b> |
| 1.1       | FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DEL GAMLP .....                             | 23        |
| 1.2       | Misión SITR@M .....   | 23        |
| 1.3       | Visión SITR@M .....   | 23        |
| 1.4       | Objetivos y Principios Institucionales.....                         | 24        |
| 1.5       | Unidad de Normalización y Evaluación de Competencias Laborales..... | 25        |
| 1.5.1     | Norma Técnica de Competencia Laboral.....                           | 25        |
| 1.6       | Población Beneficiaria .....  | 29        |
|           | <b>CAPITULO III MARCO TEÓRICO .....</b>                             | <b>31</b> |
| <b>1.</b> | <b>MOTIVACIÓN.....</b>  | <b>31</b> |
| 1.2       | Teorías de la motivación desde la perspectiva organizacional.....   | 32        |
| 1.3       | Teorías centradas en el contenido .....                             | 33        |
| 1.3.1     | Jerarquía de las necesidades de Maslow.....                         | 33        |
| 1.3.2     | Las Necesidades aprendidas de McClelland;.....                      | 35        |
| 1.3.3     | Teoría Bifactorialde Herzberg.....                                  | 36        |
| 1.4       | Teorías centradas en el proceso.....                                | 38        |
| 1.4.1     | Teoría de la equidad de Adams.....                                  | 38        |
| 1.4.2     | Teoría de las expectativas de Vroom .....                           | 39        |
| 1.4.3     | Teoría del esfuerzo de Skinner .....                                | 42        |
| 1.4.4     | Teoría del establecimiento de metas u objetivos .....               | 42        |
| 1.5       | TeoríaZ.....  | 44        |
| 1.6       | Técnicas de motivación laboral.....                                 | 44        |
| <b>2.</b> | <b>MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL .....</b>                      | <b>46</b> |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.1    | <b>SATISFACCIÓN LABORAL</b> .....   | 47 |
| 2.2    | <b>Teoría X y Teoría Y de McGregor</b> .....  | 49 |
| 2.3    | <b>Teorías sobre Satisfacción Laboral desde la perspectiva organizacional</b> ..... | 50 |
| 2.4    | <b>Las Actitudes y la Insatisfacción Laboral</b> .....                              | 52 |
| 2.5    | <b>Modelo de factores determinantes de satisfacción laboral</b> .....               | 56 |
| 2.5.1  | Reto del trabajo - Satisfacción con el trabajo en sí.....                           | 56 |
| 2.5.2  | Sistema de recompensas justas .....   | 58 |
| 2.5.3  | <i>Condiciones favorables de trabajo</i> .....                                      | 59 |
| 2.5.4  | <i>Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión</i> .....            | 59 |
| 2.5.5  | Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo.....                    | 60 |
| 3      | <b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b> .....  | 60 |
| 3.1    | <b>La Calidad y la Satisfacción Laboral</b> .....                                   | 61 |
| 3.2    | <b>La Motivación en el Comportamiento Organizacional</b> .....                      | 63 |
| 3.3    | <b>Motivación Intrínseca y Extrínseca</b> .....                                     | 64 |
|        | <b>CAPÍTULO IV METODOLOGÍA</b> .....  | 66 |
| 1.     | <b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> .....   | 66 |
| 1.1.   | Tipo de investigación .....   | 66 |
| 2.     | <b>VARIABLES DEPENDIENTES</b> .....   | 68 |
| 2.1.   | Motivación de logro.....  | 68 |
| 2.2.   | Satisfacción laboral.....   | 68 |
| 2.3    | <b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b> .....  | 69 |
| 3.     | <b>DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....                                | 73 |
| 3.1.   | Población .....   | 73 |
| 3.2.   | Determinación de la muestra.....  | 73 |
| 4.     | <b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....                               | 74 |
| 4.1.   | <b>Instrumentos</b> .....   | 74 |
| 4.1.1. | :Encuesta sociodemográfica .....  | 74 |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 4.1.2.  | Cuestionario de Satisfacción Minnesota (MSQ).....   | 75         |
| 4.1.3   | Confiabilidad del Instrumento.....  | 76         |
| 4.1.4   | Coefficiente Alfa de Cronbach.....  | 76         |
| <b>5.</b>   | <b>PROCEDIMIENTO.....</b>   | <b>77</b>  |
| 5.1   | Aplicación de prueba piloto.....  | 77         |
| <b>CAPITULO V .....</b>                           |   | <b>80</b>  |
| <b>PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.....</b> |   | <b>80</b>  |
| <b>2</b>  | <b>RESULTADOS DESCRIPTIVOS GENERALES .....</b>  | <b>82</b>  |
| a)  | CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN .....   | 82         |
| b)  | RESULTADO DEL NIVEL GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL.....  | 93         |
| <b>b)</b>   | <b>RESULTADOS DESCRIPTIVOS ESPECÍFICOS.....</b>   | <b>96</b>  |
| a)  | NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN RELACIÓN A CARACTERÍSTICAS<br>SOCIODEMOGRÁFICAS .....              | 97         |
| <b>c)</b>   | <b>NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL POR INDICADORES.....</b>   | <b>107</b> |
| d)  | NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN RELACIÓN A CARACTERÍSTICAS<br>SOCIODEMOGRÁFICAS E INDICADORES..... | 110        |
| <b>e)</b>   | <b>ANALISIS POR CATEGORÍAS.....</b>   | <b>126</b> |
| <b>CAPITULO VI .....</b>                          |   | <b>129</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>       |   | <b>129</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>                          |   | <b>136</b> |
| <b>ANEXO.....</b>                                 |   | <b>136</b> |

## **Índice de Figuras**

|          |   |    |
|----------|---|----|
| FIGURA 1 | Organigrama.....                                      | 26 |
| FIGURA 2 | Pirámide de necesidad de Maslow.....                  | 29 |
| FIGURA 3 | Relación de Expectativas de Vroom.....                | 36 |
| FIGURA 4 | Variables que inciden en la satisfacción laboral..... | 43 |
| FIGURA 5 | Modelo de Investigación.....                          | 63 |

## **Índice de Tablas**

|          |  |    |
|----------|--|----|
| TABLA 1a | Teoría Bifactorial de Herzberg.....  | 33 |
| TABLA 2a | Una comparación de las categorías de motivación básicas propuestas por Maslow, Mclelland y Herzberg..... | 34 |
| TABLA 3a | Evolución de la Calidad.....   | 58 |
| TABLA 4a | Cantidad de funcionarios en el Sitram.....   | 68 |
| TABLA 5a | Resultados de la confiabilidad.....  | 71 |
| TABLA 6a | Análisis Alfa de Cronbach.....   | 73 |
| TABLA 1  | Características socio demográficas en relación a Género.....   | 78 |
| TABLA 2  | Características socio demográficas en relación a Edad.....   | 79 |
| TABLA 3  | Características socio demográficas en relación a Estado Civil.....                                       | 80 |
| TABLA 4  | Características socio demográficas en relación a Cargo Desempeñado.....                                  | 81 |
| TABLA 5  | Características socio demográficas en relación a Antigüedad en el desempeño de Funciones.....            | 82 |
| TABLA 6  | Características socio demográficas en relación a Profesión.....  | 83 |
| TABLA 7  | Características socio demográficas en relación a Horario de Trabajo.....                                 | 84 |
| TABLA 8  | Características socio demográficas en relación a Formación Académica.....                                | 85 |
| TABLA 9  | Características socio demográficas en relación a Estudio y Trabajo Simultáneo.....                       | 86 |
| TABLA 10 | Características socio demográficas en relación a Recibir Capacitación Institucional.....                 | 87 |

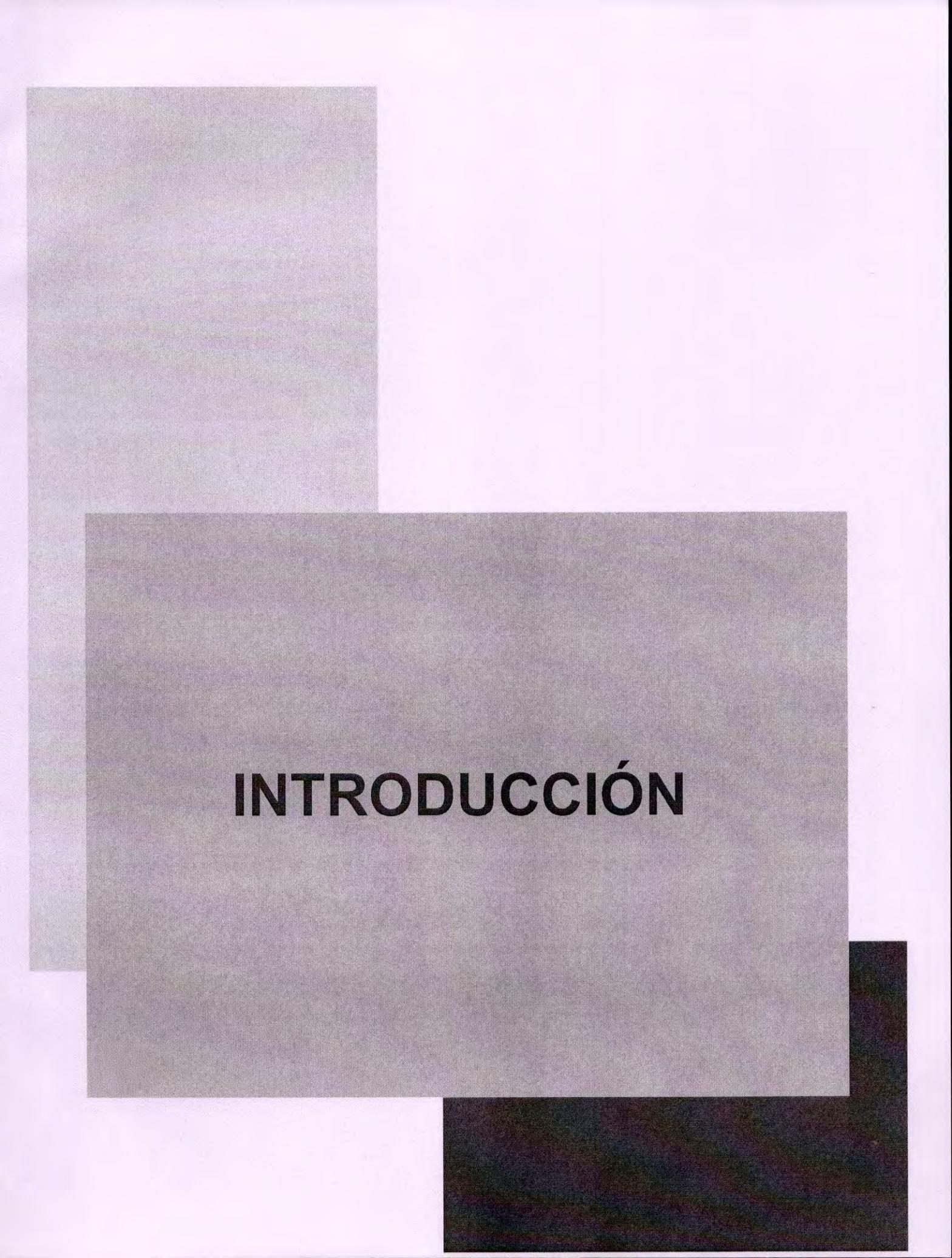
|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| TABLA 11  | Características socio demográficas en relación a Experiencia Laboral Especifica.....                                  | 88  |
| TABLA 12  | Niveles generales de Satisfacción Laboral.....  | 90  |
| TABLA 13  | Presencia de Satisfacción Laboral en relación a la Población.....   | 91  |
| TABLA 14  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación al Estado Civil.....  | 93  |
| TABLA 15  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Género.....   | 94  |
| TABLA 16  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Edad.....   | 95  |
| TABLA 17  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Cargo.....  | 96  |
| TABLA 18  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Antigüedad.....   | 97  |
| TABLA 19  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Profesión.....  | 98  |
| TABLA 20  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Calificación Académica...99                                       |     |
| TABLA 21  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Trabajo y Estudio Simultaneo.....                                 | 100 |
| TABLA 22  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Recibir capacitación Institucional.....                           | 101 |
| TABLA 23  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Experiencia Laboral Especifica.....                               | 102 |
| TABLA 24a | Nivel de Satisfacción Laboral por indicadores en relación a Género.....   | 104 |
| TABLA 24b | Nivel de Satisfacción Laboral por indicadores en relación a Género.....   | 104 |
| TABLA 25  | Nivel de Satisfacción Laboral por indicadores en relación a Género.....   | 104 |
| TABLA 26  | Nivel de Satisfacción Laboral por indicadores en relación a Estado Civil y Edad.....                                  | 109 |
| TABLA 27  | Nivel de Satisfacción Laboral por indicadores en relación a Estado Civil y Edad.....                                  | 109 |
| TABLA 28  | Nivel de Satisfacción Laboral por indicadores en relación al Cargo Desempeñado y la Antigüedad en la Institución..... | 112 |
| TABLA 29  | Nivel de Satisfacción Laboral por indicadores en relación al Cargo Desempeñado y la Antigüedad en la Institución..... | 112 |
| TABLA 30  | Nivel de Satisfacción Laboral por indicadores en relación a Profesión y Calificación Académica.....                   | 116 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| TABLA 31 | Nivel de Satisfacción Laboral por indicadores en relación a Profesión y Calificación Académica.....                                | 116 |
| TABLA 32 | Nivel de Satisfacción Laboral por indicadores en relación a Trabajo y Estudio Simultaneo y Recibir Capacitación Institucional..... | 119 |
| TABLA 33 | Nivel de Satisfacción Laboral por indicadores en relación a Trabajo y Estudio Simultaneo y Recibir Capacitación Institucional..... | 119 |

### **Índice de Gráficos**

|            |   |    |
|------------|---|----|
| GRÁFICO 1  | Características socio demográficas en relación a Género.....                                  | 78 |
| GRÁFICO 2  | Características socio demográficas en relación a Edad.....                                    | 79 |
| GRÁFICO 3  | Características socio demográficas en relación a Estado Civil.....                            | 80 |
| GRÁFICO 4  | Características socio demográficas en relación a Cargo Desempeñado.....                       | 81 |
| GRÁFICO 5  | Características socio demográficas en relación a Antigüedad en el desempeño de Funciones..... | 82 |
| GRÁFICO 6  | Características socio demográficas en relación a Profesión.....                               | 83 |
| GRÁFICO 7  | Características socio demográficas en relación a Horario de Trabajo.....                      | 84 |
| GRÁFICO 8  | Características socio demográficas en relación a Formación Académica.....                     | 85 |
| GRÁFICO 9  | Características socio demográficas en relación a Estudio y Trabajo Simultaneo.....            | 86 |
| GRÁFICO 10 | Características socio demográficas en relación a Recibir Capacitación Institucional.....      | 87 |
| GRÁFICO 11 | Características socio demográficas en relación a Experiencia Laboral Específica.....          | 88 |
| GRÁFICO 12 | Niveles generales de Satisfacción Laboral.....  | 90 |
| GRÁFICO 13 | Presencia de Satisfacción Laboral en relación a la Población.....                             | 91 |
| GRÁFICO 14 | Nivel General de Satisfacción Laboral en relación al Estado Civil.....                        | 93 |
| GRÁFICO 15 | Nivel General de Satisfacción Laboral en relación a Género.....                               | 94 |
| GRÁFICO 16 | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Edad.....                                 | 95 |
| GRÁFICO 17 | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Cargo.....                                | 96 |
| GRÁFICO 18 | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Antigüedad.....                           | 97 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| GRÁFICO 19  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Profesión.....                                  | 98  |
| GRÁFICO 20  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Calificación Académica.....                     | 99  |
| GRÁFICO 21  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Trabajo y Estudio Simultaneo.....               | 100 |
| GRÁFICO 22  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Recibir Capacitación Institucional.....         | 101 |
| GRÁFICO 23  | Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Experiencia Laboral Especifica.....             | 102 |
| GRÁFICO 24a | Nivel de satisfacción laboral por indicadores.....  | 105 |
| GRÁFICO 24b | Nivel de satisfacción laboral por indicadores II.....   | 106 |
| GRÁFICO 25  | Nivel de satisfacción laboral por indicadores en relación a Género.....                             | 107 |
| GRÁFICO 26  | Nivel de satisfacción laboral por indicadores en relación a Estado Civil.....                       | 110 |
| GRÁFICO 27  | Nivel de satisfacción laboral por indicadores en relación a Edad.....                               | 110 |
| GRÁFICO 28  | Nivel de satisfacción laboral por indicadores en relación a Cargo Desempeñado.....                  | 113 |
| GRÁFICO 29  | Nivel de satisfacción laboral por indicadores en relación a Antigüedad.....                         | 114 |
| GRÁFICO 30  | Nivel de satisfacción laboral por indicadores en relación a Profesión.....                          | 117 |
| GRÁFICO 31  | Nivel de satisfacción laboral por indicadores en relación a Calificación Académica.....             | 118 |
| GRÁFICO 32  | Nivel de satisfacción laboral por indicadores en relación a Trabajo y Estudio Simultaneo.....       | 120 |
| GRÁFICO 33  | Nivel de satisfacción laboral por indicadores en relación a Recibir Capacitación Institucional..... | 121 |
| GRÁFICO 34  | Nivel de satisfacción laboral por indicadores en relación a Experiencia Laboral Especifica.....     | 122 |



# **INTRODUCCIÓN**

**ESTUDIO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
LOGRO PROFESIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD DEL  
SISTEMA DE TRÁMITES MUNICIPALES (SITR@M) DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE  
LA PAZ – BOLIVIA**

**INTRODUCCIÓN**

El estudio que a continuación se presenta pretende demostrar que los niveles de satisfacción laboral de los funcionarios de cualquier institución o empresa están vinculados a los niveles de motivación y desempeño laboral. Actualmente dentro de las organizaciones, se diseñan puestos de trabajo, orientados a facilitar el logro de acuerdo a los objetivos personales y de la empresa. Un puesto de trabajo consiste en diferentes competencias y responsabilidades que son desempeñados por un funcionario.

El trabajo proporciona primeramente una fuente de ingresos para el funcionario, el cual determina su nivel de vida y establece la base para una posibilidad de movilidad social ascendente, le proporciona status y seguridad económica dependiendo de la demanda laboral, títulos obtenidos y sueldos percibidos.

Es el caso del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz que hace algunos años viene poniendo en práctica progresiva y paulatinamente estrategias de capacitación, evaluación y motivación dirigida a la mejora continua, fortaleciendo las capacidades y potencialidades de sus funcionarios a través de constante actualización, aplicación de nuevas normas en beneficio de los mismos, logrando de alguna manera que se identifiquen con la institución.

Como el trabajo consume una parte importante de la vida de un funcionario, las funciones a desempeñar y las condiciones en las que se lleve a cabo, deben proporcionarle retos acordes a sus capacidades que además lo impulsen a



fijarse nuevas y continuas metas a corto y largo plazo para satisfacer sus necesidades personales y profesionales generando altos niveles de satisfacción laboral, o al menos es lo que nos dice la teoría.

Algunas empresas e instituciones han hecho de la satisfacción laboral uno de los objetivos ó metas más importantes en su esfuerzo por diseñar los puestos de trabajo, orientados a lograr la eficiencia y eficacia de los funcionarios reenfocando al personal como factor humano activo, primordial y verdadero artífice del progreso de la institución, para lo cual es sumamente importante el conocer cómo se presentan las características socio-demográficas en los niveles de satisfacción laboral.

Este estudio se realizó en la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (SITR@M) del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de La Paz, la cual depende de la Secretaría General y cuyo objetivo primordial es desarrollar, mantener y controlar los sistemas de recepción, registro y despacho de trámites de acuerdo con el movimiento diario, manteniendo constante el flujo, control y conservación de toda la documentación que ingresa y sale de sus dependencias a sus respectivos destinatarios, además de orientar e informar al usuario interno y externo sobre los requisitos necesarios para la realización de trámites, seguimiento y ubicación de los mismos.

En la parte metodológica del presente estudio, se define el tipo y diseño de investigación, mismo que es de tipo transversal y descriptivo no experimental en el que la variables a evaluar y analizar son la satisfacción laboral y la motivación al logro en una población de 32 personas de ambos sexos entre los 25 y 60 años de edad con una antigüedad entre 20 y 30 años de experiencia en el cargo.

Para este fin se utilizará como instrumento de valoración el cuestionario de Satisfacción Laboral Minnesota, en su versión abreviada para medir las sub-escalas de supervisión, creatividad, condiciones de trabajo, colegas, políticas, prácticas de la institución y responsabilidad e independencia del mismo.

El cuestionario se elaboró en base a 20 indicadores a objeto de que cada una de las afirmaciones positivas o negativas presente resultados los mismos que deben ser analizados utilizando como herramienta el coeficiente Alfa de Cronbach con el fin de determinar la confiabilidad de los resultados.

El cuestionario fue autoadministrado y verificado a través de la entrevista para evitar vacíos en las respuestas, dudas y respuestas dobles o confusas.

## **1 Antecedentes**

### **1.1 Investigaciones que sustentan el presente Estudio**

*"Soruco Jordán, Mónica del Rosario (1999). Satisfacción Laboral y Satisfacción del Cliente en una Entidad Bancaria – Un Estudio Correlacional. Tesis Inédita de Licenciatura en Psicología. Universidad Católica de Bolivia, La Paz".*

La Hipótesis planteada en esa investigación fue "a mayor satisfacción de los funcionarios bancarios de la sección de caja, mayor calidad en el servicio y por ende mayor satisfacción del cliente".

Esa investigación demostró la existencia de correlación positiva entre la Satisfacción del cliente externo y la Satisfacción del cliente interno, en consecuencia un funcionario con niveles de satisfacción altos brindara un mejor servicio al cliente, el mismo que califica dicho servicio como satisfactorio, asegurando de esa forma la satisfacción del cliente interno.

Asimismo, determino que los cajeros de esa institución presentaron niveles de satisfacción media en comparación al estudio realizado por Belmont y Carranza (1992) en el que concluyen que los niveles de satisfacción están entre bajo y muy bajo, respecto a factores que involucran aspectos de trabajo y pertenencia a la institución, como ser seguridad, oportunidades de promoción, relación con compañeros y otros.

También determino que percibe el estilo de liderazgo del jefe inmediato como motivador y satisfactorio, lo cual tiende a mejorar el desempeño de sus funciones y demuestran que al prestar atención a los requerimientos de los miembros de la institución o clientes internos (cajeros), impacta notoriamente en el cliente externo y en la atención que este recibe, confirmando de esta forma la hipótesis planteada.

*"López Cecheleiro, María Daniela (2005). Satisfacción Laboral en el Sistema de Evaluación del Desempeño en el Gobierno Municipal de La Paz. Tesis Inédita de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", La Paz".*

La investigación fue planteada para determinar la importancia de la Satisfacción Laboral en el sistema de evaluación de desempeño humano y comprobar si se cumplen los objetivos institucionales y personales de los funcionarios midiendo niveles de satisfacción respecto a la función que desempeñan.

Mediante este análisis se pudo constatar que sí bien existen posibilidades de mayor equidad en el trabajo, recompensas y relaciones interpersonales, estos factores no alcanzan el nivel esperado de satisfacción laboral, siendo lógico que esto influya en el nivel de satisfacción general marcado como regular.

La satisfacción laboral es uno de los factores que ayuda a mostrar la calidad de trabajo, rendimiento y motivación, que adoptan los funcionarios en relación al desempeño de sus funciones en la institución.

Asimismo, se demostró que el trabajo no ofrece oportunidad de crecer o desarrollarse profesionalmente, negando la oportunidad de asumir responsabilidades o ejercer sus capacidades al máximo, lo cual hace evidente la insatisfacción laboral. Sin embargo al satisfacer las necesidades primarias o secundarias de los funcionarios se hace posible motivar e incentivar el sentimiento de seguridad personal y de pertenencia, reafirmando el status social del mismo.

Las condiciones de trabajo limitadas, precarias e inadecuadas en el desempeño de sus funciones, demostraron un alto nivel de insatisfacción laboral en aspectos motivacionales que influyen en su satisfacción.



En general, concluye que la satisfacción laboral no es tomada en cuenta a la hora de hacer una evaluación de desempeño, puesto que al no contar con una evaluación de satisfacción laboral no se puede determinar instrumentos o mecanismos para motivar y elevar la productividad en los funcionarios.

Por tanto se confirma la hipótesis planteada, puesto que los elementos de Satisfacción Laboral utilizados no reflejan un sistema de Evaluación de Desempeño adecuado.

*“Agudo Goytia, Pamela Gracce (2010). La Satisfacción de necesidades y su influencia en la Satisfacción Laboral del personal del Banco de Crédito Bolivia S.A. Tesis Inédita de Licenciatura en Psicología. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz”*

Esta investigación plantea la siguiente hipótesis "Si el empleado no logra satisfacción con su trabajo, habrá consecuencias negativas en su comportamiento, como ausentismo, rotación de personal, retardos y apatía. En cambio, si se mantiene satisfecho se verá reflejado en actitudes positivas y buena realización de sus funciones. Sin embargo, su satisfacción está determinada en gran medida por sus características personales y el trabajo mismo".

El investigador plantea la existencia de varios factores que determinan la satisfacción laboral, entre los cuales la cultura organizacional es el sistema de valores y metas percibido a través del clima organizacional, mismo que se espera coincida con los valores y metas personales de los empleados.

Los resultados manifiestan que si bien la institución puede cubrir las necesidades primarias de los empleados, las expectativas y ambiciones laborales de los mismos crecen de forma continua en busca de la superación personal, mostrando que a la hora de cubrir las necesidades de autorrealización y motivación de logro no existen factores motivadores que promuevan la

autorrealización personal, laboral o profesional, factores que permiten evidenciar un alto y significativo porcentaje de insatisfacción laboral.

También demostró que un porcentaje alto de empleados solo alcanza a cubrir sus necesidades primarias, con la seguridad económica y la estabilidad laboral que le brinda la institución.

Por otro lado, los resultados demostraron lo contrario en el caso de los empleados universitarios, puesto que estos, están satisfechos al tener un empleo que cubre sus necesidades básicas y eleva sus expectativas de logro, mejorando su calidad de vida por los beneficios sociales que perciben aumentando su sentido de pertenencia.

Concluyendo que las necesidades sociales obtuvieron una media más alta por lo que se infiere que es la necesidad más satisfecha, seguida por la estima, autonomía y seguridad, mientras que la necesidad de autorrealización obtuvo una media más baja lo cual sugiere la importancia de plantear estrategias motivacionales que eleven los niveles de satisfacción laboral.

En relación al puesto laboral, los operadores de caja o plataforma de atención al público sienten que la necesidad más satisfecha es la social puesto que al tener contacto con los clientes generan una satisfacción afectiva, ya que perciben reconocimiento en las relaciones sociales e interpersonales, siendo el grupo con menores responsabilidades, pero sus puestos son de mayor jerarquía, y tienen mayor libertad de desenvolvimiento y salarios más elevados, además cuentan con incentivos, lo cual provoca una percepción de autorrealización que está satisfecha en mayor grado. Sin embargo presentan altos niveles de insatisfacción laboral cuando se trata de seguridad y estabilidad laboral lo cual provoca incertidumbre y una búsqueda constante de afianzarse al cargo.

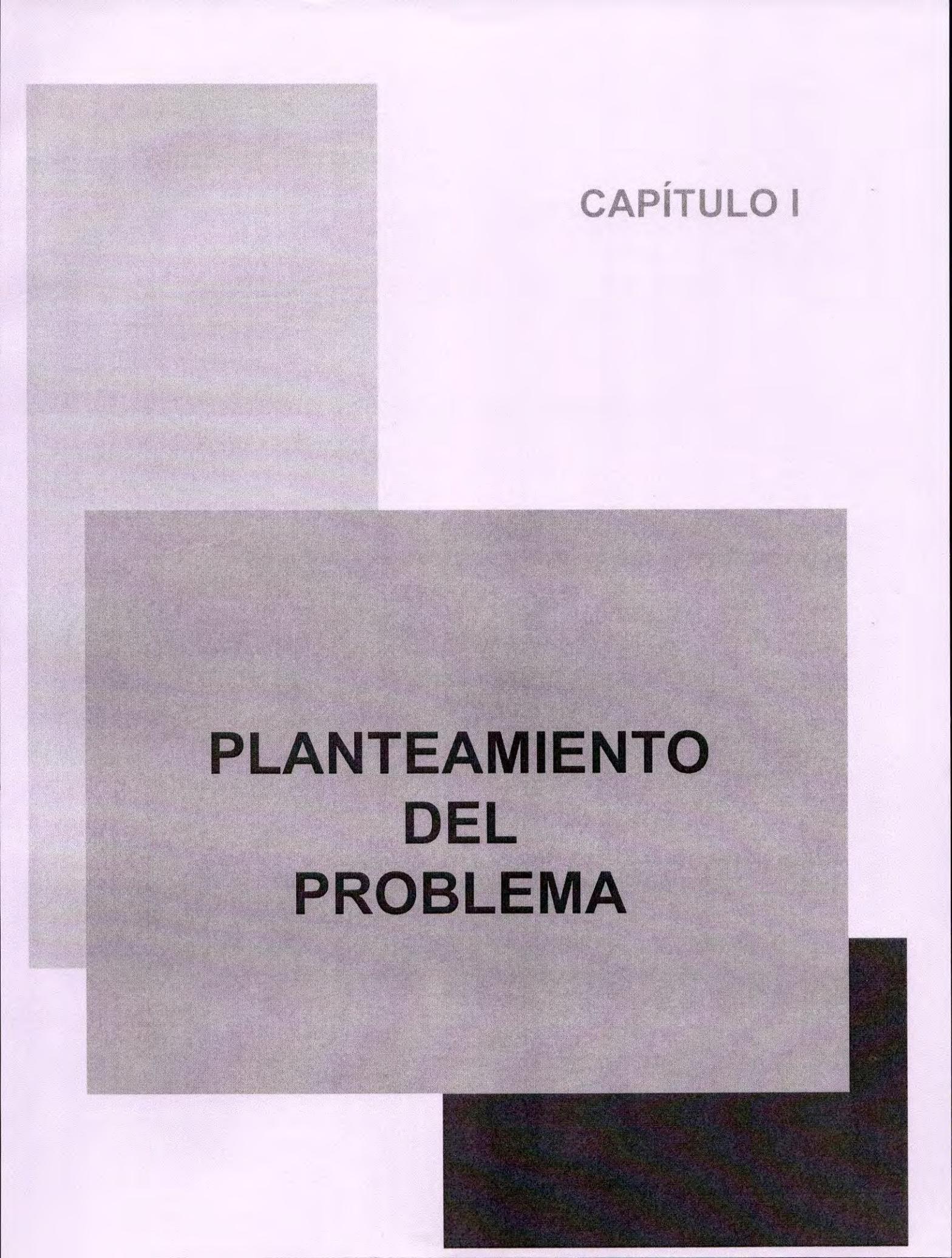
*"Gutiérrez Espinoza, Álvaro David. (2010) Comunicación organizacional y satisfacción laboral en los funcionarios de la Unidad de la Niñez y Adolescencia del Gobierno Municipal de La Paz. Tesis Inédita de Licenciatura en Psicología. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz".*

Plantea que la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (Sitr@m) es la encargada de efectuar la recepción, registro, seguimiento y control de los trámites que ingresan y salen del Gobierno Municipal de La Paz, ya sea por vía virtual ó, a través de sus operadores, coadyuvando en la fluidez de la comunicación entre las unidades organizacionales al interior de la institución.

Concluyendo que la satisfacción en el trabajo es importante en términos de productividad y calidad de gestión si se trata de una institución pública y que la satisfacción en el puesto es la representación de los resultados de la experiencia en el trabajo, siendo los niveles más altos de insatisfacción laboral los que ayudaran a identificar problemas organizacionales.

Asimismo, los resultados mostraron que en la percepción del trabajo actual los sujetos de estudio están satisfechos, mientras que en los ítems de salario actual y oportunidades de promoción la satisfacción laboral es mucho menor.

Finalmente concluye y recomienda la importancia de motivar constantemente a los funcionarios de manera extrínseca y fomentar a que ellos mismos se motiven para mejorar su trabajo y aumentar su desempeño laboral.



CAPÍTULO I

**PLANTEAMIENTO  
DEL  
PROBLEMA**

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1 ÁREA PROBLEMÁTICA**

Si bien la Psicología Organizacional ha dado gran importancia a comprender la cultura organizacional, trazando la compleja red de cogniciones individuales y razones que impulsan a los individuos a comprometerse con la organización, la idiosincrasia y con frecuencia las nociones de valores compartidos, objetivos comunes y de significados colectivos, incitan a los individuos a contribuir en la preservación y prosperidad de las organizaciones.

Esto ha determinado que la calidad del servicio o el producto final está directamente relacionada con la satisfacción laboral, buscando obtener un desempeño laboral óptimo, sin tener que descuidar las razones que impulsan y motivan a los individuos al logro personal y la mejora continua.

Por otra parte el nivel de satisfacción laboral del funcionario está directa y proporcionalmente relacionada con la motivación de logro personal, pieza fundamental dentro de la cultura organizacional de cualquier institución que sea pública o privada y que desee el éxito en la labor social y/o económica que desempeña considerando que para alcanzar las metas institucionales son fundamentales los recursos humanos.

Para los directivos organizacionales uno de los principales problemas dentro de la organización es la motivación laboral puesto que la falta de motivación de logro personal provoca que los funcionarios no se esfuercen por dar un mejor servicio y al presentarse una mejor oferta laboral abandonen la institución.

Los directivos frente a esta situación buscan conocer lo que estimula la acción humana y como esta se manifiesta en la satisfacción laboral para que la organización funcione de forma adecuada con personas satisfechas y motivadas.

## **2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La ausencia de motivación de logro personal en los funcionarios de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (SITR@M) origina aparentemente altos niveles de satisfacción laboral.

Siendo el problema central en los funcionarios el que aún contando con estrategias de motivación laboral relacionadas con estabilidad laboral y capacitación constante, oportuna y adecuada a los requerimientos de la función que desempeñan, estos presentan niveles de insatisfacción laboral debido a la ausencia de motivación de logro personal.

## **3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **3.1 Delimitación temática**

El aporte a las ciencias que acoge este estudio son la Psicología Social y Psicología Socio Laboral, ya que aporta a reconocer la importancia que tiene el mantener satisfecho y motivado al cliente interno de toda institución pública o privada, siendo el Municipio de la ciudad de La Paz uno de los más grandes y el principal en nuestro país, la información obtenida servirá no solo para las diferentes unidades organizacionales dentro de la institución, sino que será un referente para otros municipios que en la actualidad se encuentran implementando varias de las acciones probadas ya en esta institución y que dieron resultados óptimos en beneficio de los ciudadanos.

### **3.2 Delimitación de Sujetos**

La unidad de análisis corresponde a un grupo de personas completa, esto significa que la unidad no tiene otros servicios que dependan de ella, los funcionarios no ascienden de cargos ni mejoran sus ingresos económicos. Por lo que la muestra está formada por 32 funcionarios de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (Sitram) entre administrativos y operadores de plataformas.

### **3.3 Delimitación Espacial**

El estudio se realizó en las instalaciones de las diferentes plataformas, mismas que se encuentran ubicadas en los macro distritos de: Cotahuma, Max Paredes, Periférica, San Antonio, Sur, Mallasa y Centro, además de contar con plataformas en los edificios más concurridos del centro de la ciudad de La Paz como: Edificio Tobías, Ex Banco del Estado, Palacio Consistorial, Unidad de mercados, Técnico y Casa de la Cultura.

### **3.4 Delimitación Temporal**

El estudio se realizó considerando el último quinquenio, efectuándose la recopilación de datos de cada una de las plataformas, observando que todas tuvieran el mismo nivel de comodidad para los operadores en lo relacionado a infraestructura, tecnología y mobiliario.

### **3.5 Delimitación del Estudio**

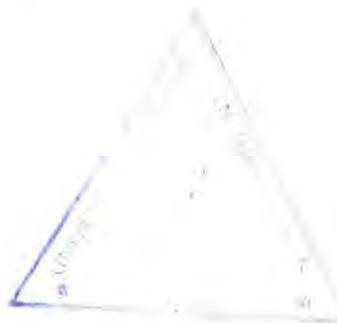
El estudio describe la motivación de logro y la satisfacción laboral personal en los funcionarios de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (SITR@M).

## **4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN EN RELACION AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con este estudio se pretende responder a las siguientes preguntas:

- ¿Las características sociodemográficas de los funcionarios de esta Unidad hacen que los niveles de satisfacción laboral sean elevados?
- ¿La insatisfacción laboral es el resultado de la falta de motivación de logro?
- ¿La motivación de logro influye en los niveles de satisfacción laboral de los funcionarios de la Unidad?

## 5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN



### 5.1 Objetivo General

Evaluar la motivación de logro personal y niveles de satisfacción laboral en los funcionarios de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (SITR@M).

### 5.2 Objetivos Específicos

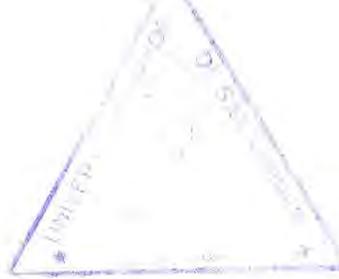
- Identificar las estrategias Institucionales de motivación e incentivo laboral que utiliza la institución
- Describir los niveles generales de satisfacción laboral de acuerdo a las características sociodemográficas de los funcionarios de la unidad.
- Evaluar la motivación de logro personal de la población estudiada
- Evaluar los niveles de satisfacción laboral en los funcionarios.
- Evaluar y analizar las expectativas de satisfacción laboral de los funcionarios

## 6 HIPÓTESIS

Las adecuadas estrategias Institucionales de motivación laboral en relación a logros promueven mayores niveles de Satisfacción laboral en los funcionarios de plataformas de atención al público de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (SITR@M)

## 7 JUSTIFICACIÓN

El mundo actual implica grandes cambios en el enfoque laboral, como trabajo bajo presión, mayor demanda de competencias, especialización constante y una continua reformulación de objetivos, metas y estrategias que exige a las personas mayor grado de autonomía, flexibilidad, capacidad de iniciativa,



seguridad en sí mismo y capacidad de moldearse a situaciones nuevas que coadyuven a alcanzar la mejora continua dentro de la institución.

Como consecuencia de la globalización que se ha plasmado como un proceso de crecimiento mundial del capital financiero, comercial, político, de recursos humanos y de cualquier tipo que sea intercambiable entre países, las organizaciones han buscado mejorar su competitividad y productividad, implementando programas, técnicas y nuevas e innovadoras estrategias, para alcanzar la mejora continua en la calidad de sus productos y/o servicios.

Es importante resaltar que la eficacia de las instituciones se basa en la calidad del servicio brindado por los recursos humanos en la que influye significativamente el nivel de satisfacción laboral y la motivación de logro profesional con que cuentan los funcionarios, no se puede gestionar calidad sin intervenir en la gestión del personal, es decir en el desarrollo individual y social del funcionario.

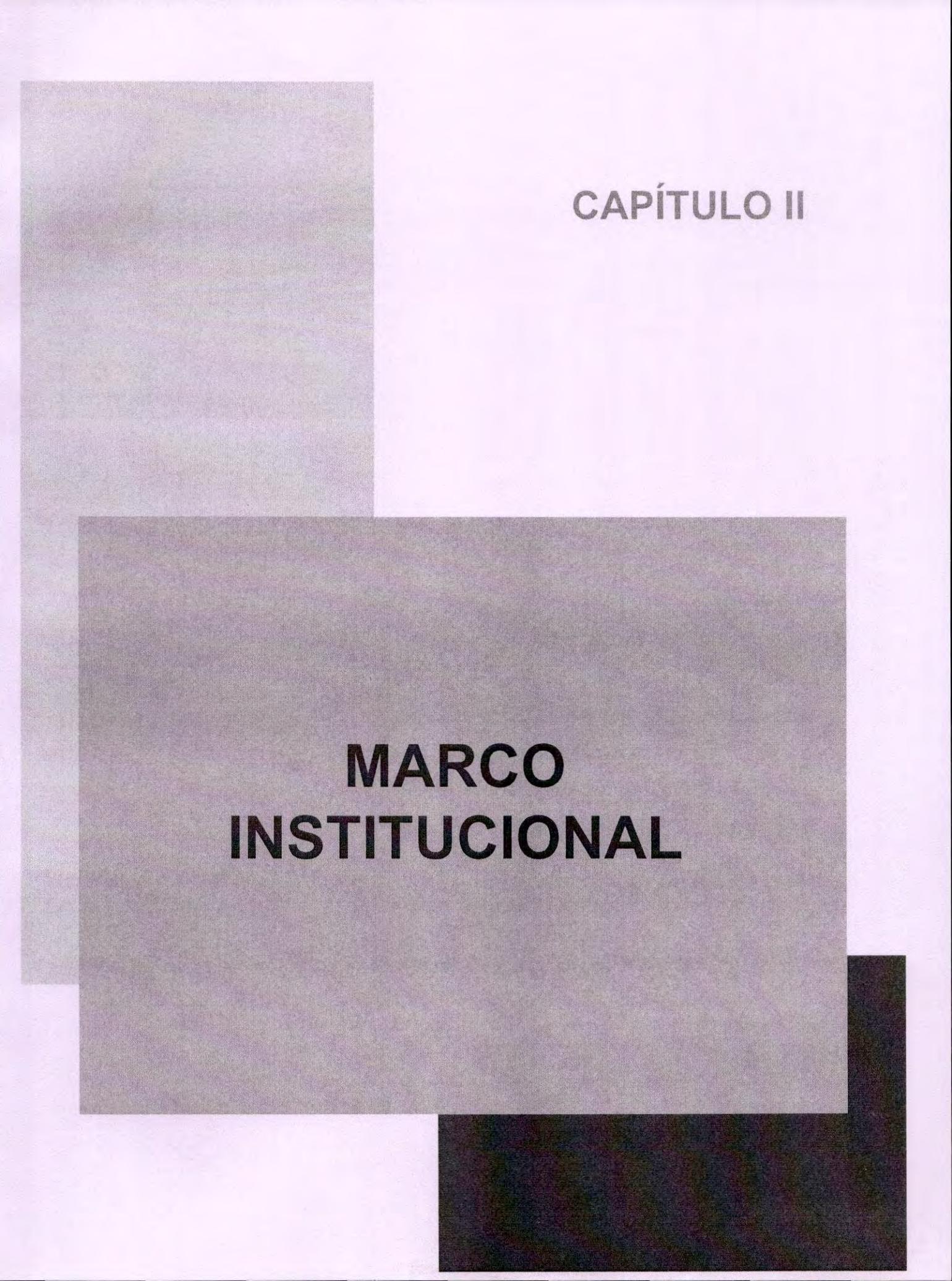
Por lo que el presente estudio muestra que la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (Sitr@m), no está libre de afrontar el reto de cumplir no solo con las expectativas de los contribuyentes, sino que además, debe velar por sus clientes internos ya que ellos representan el nexo directo entre las diferentes Unidades Organizacionales, el Ejecutivo Municipal y la comunidad, siendo de primordial importancia el mantener elevados estándares de satisfacción laboral en los mismos, y tratar de evitar que la monotonía de la función que desempeñan deteriore sus expectativas en lo concerniente al logro personal.

Debido a lo anteriormente expuesto, es importante determinar las características socio-demográficas y la influencia que tienen sobre los niveles de satisfacción laboral puesto que los mismos presentan problemas de orden motivacional, relacionados al logro personal, exteriorizando frustración a la hora de actualizarse o capacitarse, esto como resultado de que no existe la posibilidad de una promoción o ascenso dentro de la institución, un incremento

en su remuneración económica es prácticamente imposible, y su escala salarial está sujeta a que no cuentan con estudios superiores, un elevado porcentaje son mayores de 40 años y se encuentran conformes con la estabilidad laboral que la institución les ofrece.

Es así, que el identificar las razones que impulsan a los individuos a comprometerse con la institución es de suma importancia a la hora de buscar nuevas y mejores estrategias de motivación laboral, que logren satisfacer sus necesidades de desarrollo y crecimiento personal, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia, puesto que el sistema de recompensas de la institución tan solo contempla como incentivo la extensión de memorándums de felicitaciones, lo cual los desmotiva, no obstante, se muestran satisfechos al no haber mejores alternativas laborales.

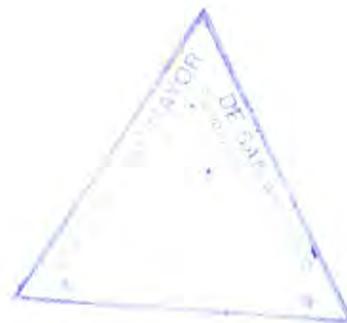
Para lo cual es necesario observar la relación existente entre las características socio-demográficas y su influencia sobre la satisfacción laboral de estos funcionarios, proporcionando además la posibilidad de que otros investigadores realicen estudios posteriores tomando en cuenta las relaciones existentes entre variables como el estrés, desempeño laboral, clima organizacional y cultura organizacional.



**CAPÍTULO II**

**MARCO  
INSTITUCIONAL**

## CAPITULO II MARCO INSTITUCIONAL



### 1 NATURALEZA INSTITUCIONAL

El Gobierno Municipal de La Paz en su publicación JAYMA – Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2007/11, en uno de sus párrafos señala que el Municipio de La Paz, entre las gestiones 1996 y 1999, se caracterizaba por “una administración deficiente, ingobernabilidad y corrupción, con una estructura institucional débil, deficiente capacidad de gestión, un alto porcentaje de gasto en funcionamiento, pobre atención a las demandas de la ciudadanía, ausencia de mejoras en la calidad de vida de sus contribuyentes y un crecimiento de deuda pública que llego a comprometer el presupuesto del Municipio”.

Asimismo, entre octubre del 2000 y marzo del 2001, en un primer esfuerzo por generar un marco de planificación y diálogo entre el Gobierno Municipal y la ciudadanía sobre los grandes problemas del Municipio y de su Gobierno Municipal se elaboro el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2001/05 el cual se constituye en un desafío por recuperar la credibilidad de la ciudadanía y la capacidad de gestión del Municipio, con una metodología participativa que incluyó 543 talleres vecinales, 7 jornadas de género, 23 talleres en los distritos y 16 mesas ciudadanas, actividades que permitieron consultar a 13.987 ciudadanos en el cual se definieron 7 lineamientos estratégicos que como resultado de la tragedia del 19 de febrero del 2002, el Gobierno Municipal se vio forzado a reorientar con un nuevo enfoque, dando prioridad a la viabilidad como un espacio físico, geográfico e institucional para la construcción de la vida y comunidad a largo plazo.<sup>1</sup>

Actualmente el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz trabaja de forma descentralizada, con un enfoque integral de desarrollo, estratégico de mediano y largo plazo con el objetivo de generar un nuevo modelo de gobernabilidad y

---

<sup>1</sup>JAYMA(Gobierno Municipal de La Paz , 2007 , pág. 12)

de relacionamiento con instituciones públicas, privadas y principalmente con la ciudadanía, es así, que el 6 de Junio de 2007 asume la formulación del nuevo Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2007/11 al cual denomina JAYMA, concepto aymara que significa "Trabajo conjunto en tierra comunitaria", enfoque que pretende lograr que las decisiones de desarrollo se conciben en un espacio de diálogo y consulta ciudadana, hacia la mejora continua en todos sus procesos, acciones, actividades, estrategias, etc. y que a la vez promueva corresponsabilidad y compromiso para alcanzar una visión de desarrollo compartida hasta el 2011.<sup>2</sup>

La planificación integral, considera al individuo como el objeto central del desarrollo y busca la satisfacción de sus necesidades básicas, así como la mejora de su calidad de vida. Con la aprobación del JAYMA – Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2007/11 concluye su proceso con un nuevo enfoque que pretende lograr una mejor toma de decisiones, un nuevo modelo de gobernabilidad y relacionamiento con las instituciones públicas, privadas y la ciudadanía, que coadyuve al desarrollo del municipio rumbo a una gestión de calidad total, planteando una La Paz Líder Metropolitana basada en siete lineamientos estratégicos: Barrios de Verdad, Revive el Centro Urbano, La Paz Metropolitana y Moderna, Competitiva, Sostenible, Equitativa e Incluyente y Participativa.

Dentro de estos lineamientos nos interesa citar algunos puntos de la problemática identificada y diagnosticada al momento de elaborar el JAYMA 2007/11, elementos que permitieron plantear estrategias de desarrollo a ser evaluados en la elaboración de este, citando en su Eje séptimo, La Paz Participativa, sub-eje Institucionalidad y valor público en los cuales se toma en cuenta el aspecto de calidad bajo los siguientes conceptos:<sup>3</sup>

---

2 JAYMA(Gobierno Municipal de La Paz , 2007 , pág. 8)

3JAYMA(Gobierno Municipal de La Paz , 2007 , págs. 20 - 21)

- ✓ Servicio: Falta de articulación para comprender e incorporar el enfoque de calidad, que obligue a concentrarse en el ciudadano, ejercer liderazgo, promover la participación del personal, establecer mecanismos de mejora continua y construir relaciones beneficiosas con los proveedores.
- ✓ Tecnología: Se puede evidenciar una falta de cultura en el uso de tecnologías y de las herramientas tecnológicas, que impide la mejora continua de los procesos y limita la mejora de la eficiencia.
- ✓ Sistema de información: Es importante reconocer los importantes avances en materia de manejo de la información municipal a través del Diseño del Sistema de Información Municipal y la creación de la Unidad de Investigación y Estadísticas Municipales. Sin embargo, todavía se siente la falta de una política integral de manejo de la información institucional, concebida como un bien público.
- ✓ La información relevante para la prestación de los servicios no se encuentra suficientemente integrada y debidamente sistematizada.
- ✓ Carrera administrativa: Desinstitucionalización de cargos, falta de políticas de manejo de personal, desorden, desmotivación, calificación subjetiva del personal.

Este extracto de las problemáticas identificadas sirvió como material de referencia para plantear el presente estudio en los operadores de las plataformas del Sistema de Trámites Municipales (Sitr@m), ya que en este JAYMA – Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2007/11 se destacó la necesidad de alcanzar la calidad total a través de la mejora continua.

Es así que la Resolución Municipal N° 212/04 del 23 de Junio de 2004 señala que: “considerando que el acceso a la información en la gestión pública promueve la transparencia, contribuye a la credibilidad y se constituye en un

elemento esencial para la participación ciudadana y el pleno goce de los derechos humanos”.

Asimismo, la mencionada Resolución reconoce, que un sistema de información, que utiliza de forma ordenada, racional, sistémica y efectiva las tecnologías de información y comunicaciones, creado con el propósito de tener disponible información integral para la toma de decisiones y la provisión de servicios a la ciudadanía, apoya el fortalecimiento de la capacidad técnica y de gestión de las instancias involucradas y sirve de base para la formulación de políticas, la evaluación de los planes, la medición de impactos y el soporte a los procesos misionales y administrativos a la vez que permite verificar y hacer seguimiento a la gestión, de las unidades y reparticiones que hagan parte del mismo.

En la gestión 2001, la Secretaria General; mediante la Unidad del Sistema Municipal de Trámites (SIMUT) con el objetivo de lograr que “la administración municipal se acerque al ciudadano, a través de una óptima prestación de servicios, garantizando transparencia, eficiencia y oportunidad, mejorando sus relaciones con el entorno, desconcentrando sus operaciones, desburocratizando, simplificando la gestión de trámites y fortaleciendo la autoridad municipal” elabora, diseña, valida e implementa el Proyecto Piloto de Modernización y Simplificación del Sistema Municipal de Trámites, mismo que es denominado Sistema de Trámites Municipales (Sitr@m) y que se encuentra en el lineamiento estratégico del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) “Municipalidad solvente, descentralizada, transparente, participativa y libre de corrupción”.

El mismo, que contempla cinco módulos de trabajo, de los cuales solo citaremos los que nos atañen directamente:

- Módulo 2, Diseño, desarrollo e instalación de herramientas informáticas de soporte (software)
- Módulo 4, Administración de recursos humanos.
- Módulo 5, Elaboración de estrategia de imagen institucional, comunicación, sensibilización y difusión interna y externa.

A través del Programa Nacional de Gobernabilidad se logra modernizar el sistema adquiriendo las licencias de usuario de Software Q–Expeditive/Q-Flow, actualmente el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz es propietario de 105 licencias haciendo posible el manejo del Sitr@m como experiencia primera y única a nivel nacional, para el funcionamiento de un sistema de registro, digitalización, manejo y control de información de los registros documentales entre el Honorable Consejo y el Ejecutivo Municipal; hecho que permite el acceso a la información requerida por el usuario de manera rápida, ágil y oportuna, permitiendo la toma de decisiones sobre la base de información actualizada.<sup>4</sup>

Por Ordenanza Municipal 298/2003 resuelve la implantación y funcionamiento del sistema integrado de trámites, correspondencia municipal y comunicación electrónica “Sistema de Tramites Municipales” (Sitr@m), como herramienta electrónica digital para la atención, recepción, registro, clasificación, distribución, seguimiento, control, archivo, sistematización y estadísticas del flujo documental que ingrese al Gobierno Municipal de La Paz y/o se genere:

- ✓ Entre la ciudadanía y el Gobierno Municipal de La Paz
- ✓ Entre las reparticiones e instancias del Ejecutivo Municipal
- ✓ Entre el H. Consejo Municipal y el Ejecutivo Municipal

---

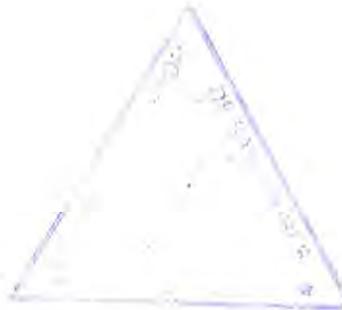
<sup>4</sup>(Gobierno Municipal de La Paz, 2004, págs. 5 -6)

Transformándose los operadores de estas plataformas de atención al ciudadano y del sistema integrado de trámites en intermediarios directos del servicio, de estos depende "que la administración municipal se acerque al ciudadano, a través de una óptima recepción, registro, clasificación, entrega, distribución y seguimiento de trámites, garantizando transparencia, eficiencia y oportunidad, desconcentrando sus operaciones, simplificando la gestión de trámites y fortaleciendo la autoridad municipal a nivel desconcentrado"<sup>5</sup> esto a su vez genera un servicio de calidad adecuado, puntual y oportuno, lo cual depende de los niveles de satisfacción laboral que estos funcionarios experimenten y de las estrategias de motivación enfocadas al logro profesional que la institución este planificando y ejecutando.

Está claro que un funcionario satisfecho, es más ágil y diligente, en condiciones óptimas para prestar un servicio de calidad, brindar un mejor trato y amabilidad al usuario, asimismo, facilitar en gran medida las labores técnico administrativas esperando que esto sea equivalente a la propuesta de alternativas con tendencia motivacional en pro de la productividad y apoderamiento de los funcionarios, teniendo en cuenta que con una motivación de logro elevada los funcionarios demuestran sus habilidades, sacando mayor provecho de ellas, y del manejo de diversas condiciones laborales como ser su nivel educativo, la incorporación de personal mejor capacitado y más joven, la aplicación continua de nuevos y más eficientes medios tecnológicos y las políticas implementadas, además de participar activamente en los procesos de desarrollo dentro de la institución; y principalmente, no se deja condicionar por la falta de recursos o fallas tecnológicas u organizativas manteniendo la calidad en el servicio y altos niveles de satisfacción ciudadana.

---

<sup>5</sup>(Gobierno Municipal de La Paz, 2006, pág. 78)



## 1.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DEL GAMLP

La misión institucional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz plasmado en la Ley de Municipalidades N° 2028 de 28 de octubre de 1999 establece que el Gobierno Municipal tiene como finalidad “contribuir a la *satisfacción de las necesidades* colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y desarrollo humano sostenible del Municipio” y debe crear condiciones para asegurar el bienestar social y material de los habitantes del municipio, mediante el establecimiento, autorización, regulación y, cuando corresponda, la administración y ejecución directa de obras, *servicios* públicos y explotaciones municipales, y promover el crecimiento económico local y regional mediante el desarrollo de ventajas competitivas.

La Ley de Participación Popular N° 1551 otorga al Gobierno Municipal la misión de “Mejorar la calidad de vida de la mujer y el hombre boliviano, con una más justa distribución y mejor administración de los recursos públicos”, a través de acciones de las que solo citaremos una, que es la que nos interesa:

- ✓ Elevar los niveles de bienestar social y material de la comunidad, mediante la ejecución directa o indirecta de servicios y obras públicas de interés común.

## 1.2 Misión SITR@M

El SITR@M tiene como **MISIÓN** “Brindar un servicio eficiente y de calidad al ciudadano”

## 1.3 Visión SITR@M

Su **VISIÓN** de empresa se traduce en “Ser líderes en calidad de atención al ciudadano, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la comunidad, con recursos humanos capacitados y motivados, comprometidos con el cumplimiento de los fines del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz”.

#### **1.4 Objetivos y Principios Institucionales**

La Resolución Municipal N° 462/2006 aprueba el Reglamento Especifico de recepción, registro, clasificación, distribución, seguimiento y control del flujo documental del Gobierno Municipal de La Paz mediante la utilización del Sitr@m que en su Capítulo I art. 1° tiene por objeto, normar y regular la recepción, registro, clasificación, distribución, seguimiento y control del flujo documental para que la comunicación interna sea oportuna y eficaz entre todas las unidades organizacionales, de manera que se brinde una atención de calidad a la ciudadanía.

Con el propósito de que la administración municipal se acerque al ciudadano a través de una optima recepción, registro, clasificación, distribución, seguimiento y control de trámites, garantizando transparencia, eficiencia y oportunidad, desconcentrando sus operaciones, simplificando la gestión de trámites y fortaleciendo la autoridad municipal a nivel desconcentrado.

El cumplimiento de estos objetivos no sería posible sin la participación de los operadores de plataformas de atención al ciudadano los cuales a su vez están regidos por los siguientes principios:<sup>6</sup>

- ✓ Integridad. Por el que todos los actos de los funcionarios municipales deben ser realizados con rectitud, honradez y probidad, manteniendo una conducta intachable y honesta.
- ✓ Transparencia. Por el que todos los Funcionarios Municipales deben asumir actitudes claras y públicas en el ejercicio de sus funciones de acuerdo a los objetivos, misión y visión de la institución, no podrán retener u ocultar información que por derecho tiene que conocer la sociedad.

---

<sup>6</sup>(Gobierno Municipal de La Paz , 2006, págs. 87 -91)

- ✓ Responsabilidad. Por el que todos los Funcionarios Municipales son responsables de sus actos, de los recursos utilizados y los resultados logrados emergentes del desempeño de sus funciones, deberes y atribuciones asignadas a su cargo.
- ✓ Veracidad. Por lo que el sistema debe contener información fidedigna del accionar municipal, en cuanto a la administración y gestión documentaria.
- ✓ Servicio a la Comunidad. Por el que todas las Unidades Organizacionales deben orientar sus recursos hacia el mejoramiento continuo de la calidad del servicio de atención al público que presta el Gobierno Municipal.

### **1.5 Unidad de Normalización y Evaluación de Competencias Laborales**

La Unidad de Capacitación y Adiestramiento Municipal (CCAM) es la responsable de generar Normas para los Servidores Públicos del Municipio, razón por la cual tiene a su cargo la Unidad de Normalización y Evaluación de Competencias Laborales (NTCL) la misma que es responsable de gestionar procesos de elaboración de normas técnicas de competencia laboral en las ocupaciones priorizadas de los servidores públicos municipales.

#### **1.5.1 Norma Técnica de Competencia Laboral**

La Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) es un documento que describe minuciosamente las capacidades complejas, actitudes y valores desarrollados por las personas y manifestadas en el contexto socioproductivo y de servicios de una determinada ocupación, es este el caso de los operadores de plataforma de atención al público, los cuales no cuentan con un título que respalde su trabajo.

Esta norma es tomada en cuenta en este estudio, ya que se pudo evidenciar que no existe aún un sistema de evaluación de desempeño acorde y específico para cada una de las ocupaciones o carreras que ejercen los funcionarios públicos en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, siendo estrictamente confidencial dicha evaluación, sin embargo los funcionarios refieren no estar conformes con el sistema porque no tienen conocimiento de los resultados alcanzados.

La Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) es elaborada en consenso con los expertos en el oficio, los cuales conforman el Comité Técnico de cada ocupación, permitiendo la adecuada validación y ratificación de los estándares de competencia de una ocupación.

Una vez aprobada y puesta en vigencia la norma técnica, se elaboran los instrumentos de evaluación, también en consenso con el Comité Técnico, pudiendo estar divididos en 2 ó 3 partes: Instrumento de Evaluación en el Contexto Laboral (in situ), Instrumento de Evaluación de Conocimientos (cuestionario), Instrumento de Evaluación en Gabinete (Revisión de documentación).

- *Instrumento de Evaluación en el Contexto Laboral (in situ)* está se realiza en el lugar en que desempeña las funciones.
- *Instrumento de Evaluación de Conocimientos (cuestionario)* se divide en dos partes:
  - a) *Evidencias de Conocimiento Fundamental*, que se refiere a los conocimientos más básicos sobre las funciones que debe realizar el funcionario como ser: la normativa municipal y nacional, los procedimientos y requisitos para la entrega y recepción de cada trámite, computación básica, técnicas y habilidades de atención al

público, la estructura y organización municipal y el protocolo. Bajo estos conceptos se elabora el cuestionario.

b) *Evidencias de Conocimiento Circunstancial*, que se refiere a los conocimientos que se podría o no tener para resolver cualquier tipo de situación que se pueda presentar y que además podría ayudarle a mejorar su trabajo, como ser: Conocimiento de lengua de señas, conocimientos básicos de quechua y aymara, capacidad de comunicación verbal no verbal y gestual, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de resolución de conflictos, atención al cliente con calidad, eficacia y amabilidad.

➤ *Instrumento de Evaluación en Gabinete* (Revisión de documentación) está se realiza en el lugar de trabajo evaluando la función desde el momento mismo en que el funcionario ingresa a la plataforma, el manejo de la documentación, el trato a los contribuyentes y el manejo del sistema.

Considerando todos los aspectos señalados anteriormente, el proceso de Evaluación de Competencias Laborales, comprende la recolección de evidencias de desempeño y evidencias de producto estipuladas en la Norma, para determinar el resultado de *COMPETENTE O AÚN NO COMPETENTE*.

*Estableciéndose lo siguiente:*

- *Evidencias de Desempeño*, surgen de los criterios de desempeño que se elaboran con ayuda de los miembros del Comité Técnico en base a los elementos de competencia a ser evaluados y con estas se elaboran las listas de cotejo.
- *Evidencias de Producto*, son el resultado de los criterios de desempeño y las evidencias de desempeño, que dan origen a las guías de observación.

Cada proceso de Evaluación de Competencias Laborales es absolutamente voluntario, siendo uno de los requisitos el tener como mínimo un año de experiencia específica en su función y cuenta con tres actores: *Evaluado*, *Evaluador* y *verificador*.

- *Evaluado*, es todo Servidor Público Municipal que tras haber cumplido con los requisitos en la Convocatoria, entrevista e Inscripción, es habilitado para fecha y hora de evaluación.
- *Evaluador*, es aquel Servidor Público Municipal que tras haberse evaluado en la ocupación y haber demostrado su experticia, participa en un curso de capacitación denominado "Características de la evaluación de Competencias Laborales", donde aprobando se lo habilita para cumplir dicho rol.
- *Verificador*, es aquel Servidor Público Municipal que es responsable de verificar que el proceso de evaluación sea llevado transparentemente.

Asimismo, la Unidad de Normalización y Evaluación de Competencias Laborales (NTCL) ha realizado tres procesos de Evaluación de Competencias Laborales a los Operadores de Plataformas de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (Sitr@m):

- 1º. Proceso de Evaluación de Competencias Laborales se realizó del 20 al 27 de Enero del 2009 en el cual participaron 11 funcionarios públicos municipales los cuales calificaron como COMPETENTES.
- 2º. Proceso de Evaluación de Competencias Laborales se realizó del 16 de Junio al 14 de Julio del 2009 en el cual participaron 17 funcionarios públicos de los cuales 15 calificaron como COMPETENTES y 2 como AUN NO COMPETENTES.



3°. Proceso de Evaluación de Competencias Laborales se realizó el 26 y 27 de Abril del 2010 en el cual participaron 12 funcionarios públicos de los cuales 11 calificaron como COMPETENTES y 1 como AUN NO COMPETENTE.

Esta información es relevante para la investigación porque trata de determinar la relación entre la satisfacción laboral y la percepción de logro profesional, lo cual no se podría lograr sin saber cuán satisfecha está la institución de la función que desempeñan estos funcionarios.

### **1.6 Población Beneficiaria**

La población beneficiaria en primera instancia son los operadores de las Plataformas de atención al contribuyente y en consecuencia los habitantes de la ciudad de La Paz en su conjunto, a través de las diferentes plataformas ubicadas en los 8 Macro Distritos: Sub alcaldía Max Paredes, Sub-alcaldía Cotahuma, Sub-alcaldía Centro, Sub-alcaldía Sur, Sub-alcaldía Mallasa, Sub-alcaldía San Antonio, Sub-alcaldía Periférica, Sub-alcaldía Zongo.

Actualmente el Sitr@m cuenta con más de 600 usuarios virtuales de auto consulta para el uso de los ciudadanos ubicados en todos los edificios e instancias municipales, aportando indiscutiblemente a la capacidad de gestión tanto de las sub-alcaldías como de otras Unidades desconcentradas, además de las plataformas de atención al ciudadano ubicadas en el Palacio Consistorial, la Casa de la Cultura, el Mercado Modelo Miraflores y en los edificios Ex Banco del Estado y Edificio Técnico.<sup>7</sup>

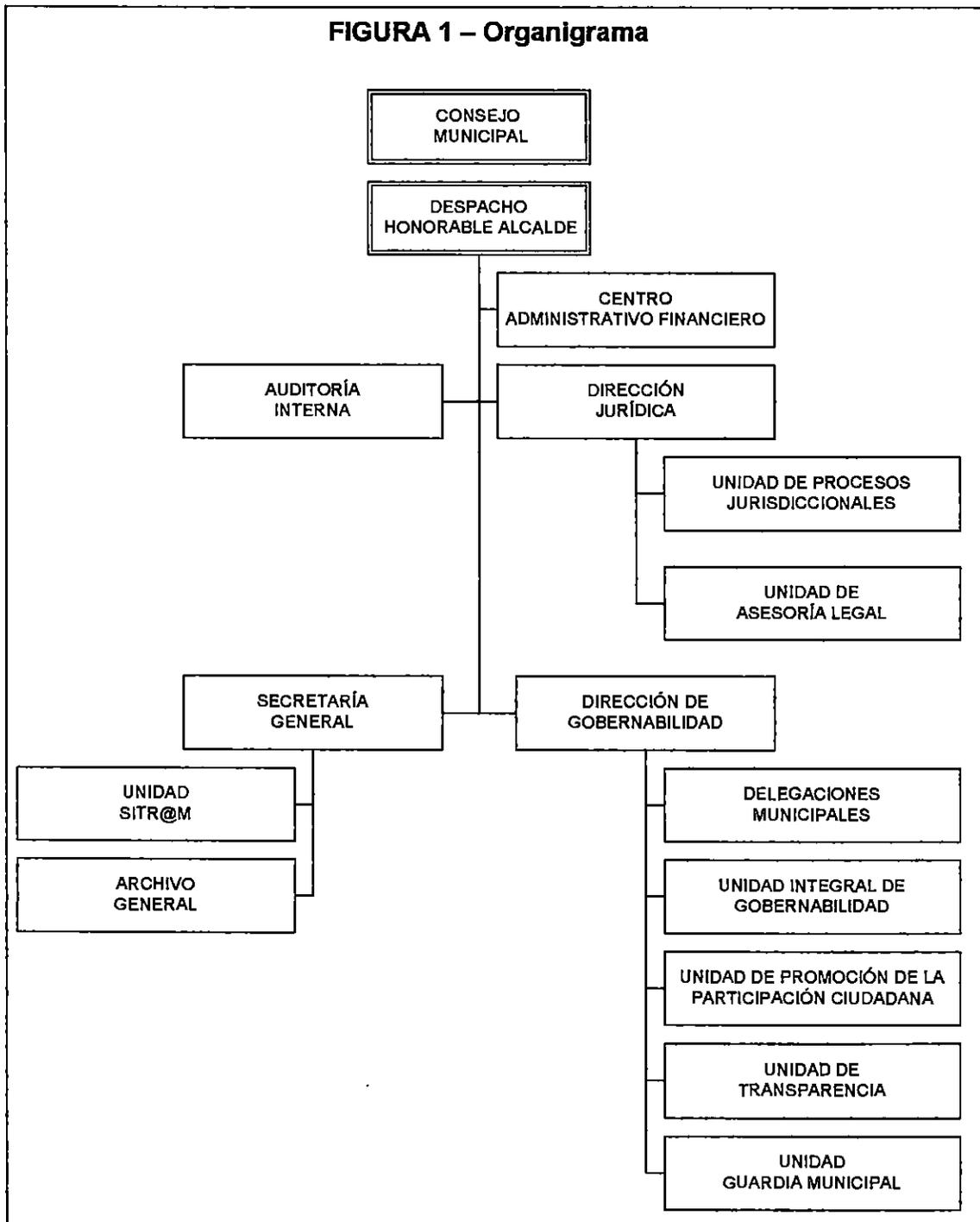
Siempre en busca de la mejora continua para alcanzar mayor eficiencia el sitr@m aumenta cada año según sea su requerimiento usuarios virtuales o plataformas, ya que la cobertura del sistema y la demanda por módulos nuevos es cada vez mayor.

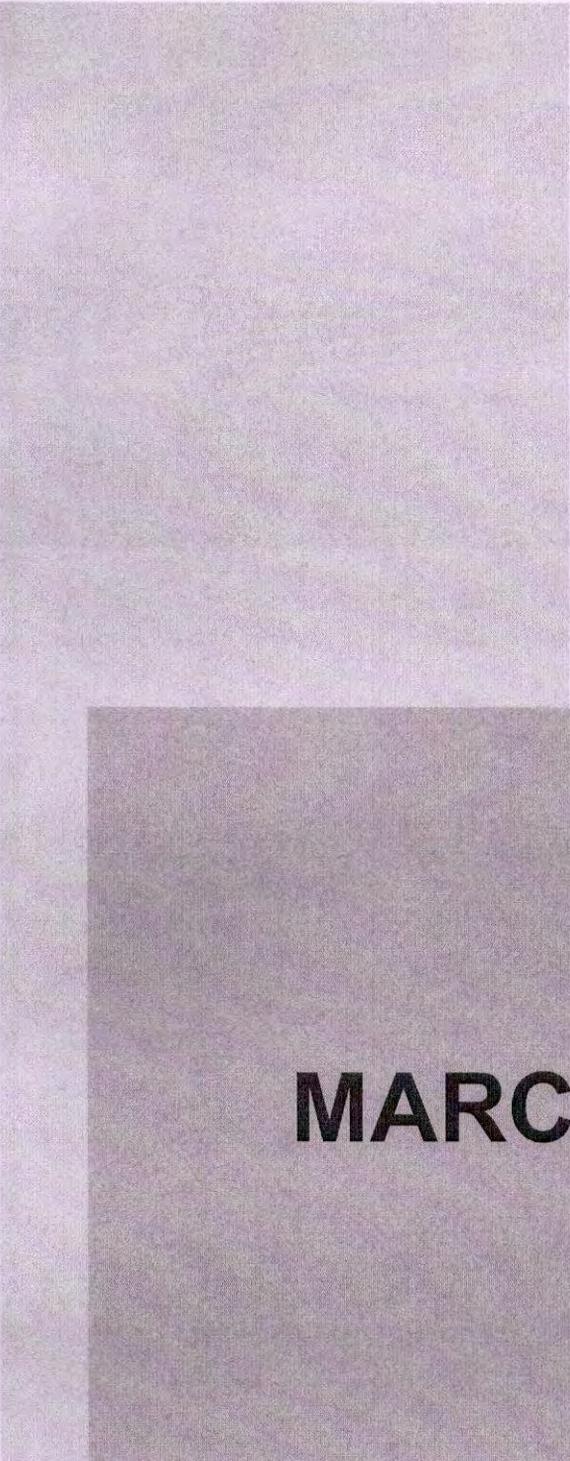
---

<sup>7</sup>(Gobierno Municipal de La Paz, 2005, pág. 14)

## ORGANIGRAMA

Estructura organizativa de la "Unidad de Sistema de Trámites Municipales"(SITR@M)





**CAPÍTULO III**



**MARCO TEORICO**



## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. MOTIVACIÓN**

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa mover. Por tal motivo muchos autores definieron este concepto, con la finalidad de acoplarlo a las teorías que se postularon dentro de un tiempo determinado:

- ✓ Frederick Herzberg dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".
- ✓ Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".
- ✓ Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".
- ✓ Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".
- ✓ Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Estas definiciones tienen tres denominadores coincidentes que nos ayudan a caracterizar el fenómeno de la motivación:

1. Una necesidad interna energiza y activa el comportamiento humano.
2. El impulso es la fuerza interior que mueve al comportamiento en una dirección específica.

3. Los objetivos son los incentivos o resultados que refuerzan la satisfacción privada, que a su vez refuerza la perpetuación de las necesidades.

Con estos conceptos y estas coincidencias definimos la motivación como sigue: **la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo.** El grado del impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo. La motivación es algo intangible, se percibe en la conducta de las personas, en el gusto de hacer su trabajo, en el trato interpersonal, se sabe que los factores motivacionales están altamente relacionados con otros temas organizacionales como son el clima y la cultura organizacional, la percepción del cambio, las relaciones interpersonales entre otros.

Teniendo en cuenta que con una motivación alta hacia el trabajo (motivación de logro), se logra que las personas teóricamente demuestren sus habilidades sacando mayor provecho de ellas, del manejo de diversas condiciones y sus propias vidas, además de participar en procesos de desarrollo y la toma de decisiones dentro de la organización.

### **1.2 Teorías de la motivación desde la perspectiva organizacional**

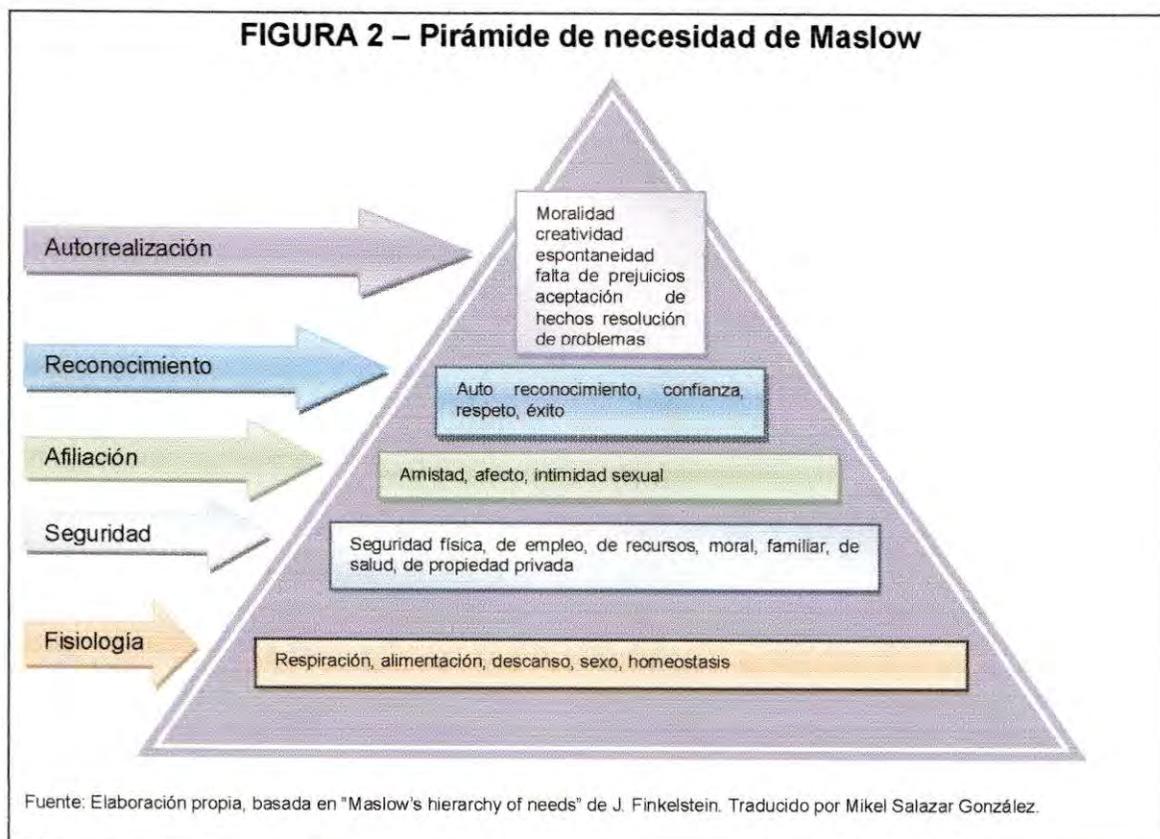
Durante la década de los 50' se plantearon distintas teorías de la motivación, de las cuales se exponen únicamente aquellas que debido a su aporte conceptual posibilitan el adecuado análisis de las compensaciones con relación a la motivación de los trabajadores.

Para la presente investigación se expone las siguientes teorías de la motivación: primeramente se categorizan desde dos puntos de vista "teorías de contenido y teorías de proceso" y finalmente la teoría Z.

### 1.3 Teorías centradas en el contenido

Las teorías de contenido intentan responder a interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas. Entre estas teorías se destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de las necesidades de McClelland, el modelo E-R-C de Alderfery la teoría de los dos factores de Herzberg.

#### 1.3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow



Abraham Maslow planteó que las necesidades humanas no tienen la misma fuerza para ser satisfechas en cada persona y tienen un orden particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las primarias a las secundarias:

### **Necesidades Primarias:**

- **Básicas o Fisiológicas:** son las necesidades relativas al sostén de la vida y la sobrevivencia. Se refieren principalmente al hambre, sed, las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

- **Seguridad:** son las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales, a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible.

### **Necesidades Secundarias:**

- **Sociales (de afiliación o pertenencia):** dado que los seres humanos son seres sociales, necesitan pertenecer es decir, ser aceptados por otros. Estas necesidades aluden a lo afectivo, la pertenencia y la participación social.

- **Estima:** una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación, tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza.

- **Autorrealización o autoactualización:** esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y se refiere al deseo de convertirse en lo que se es capaz, es decir, maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

Las primeras dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) se conocen como necesidades de orden inferior y las últimas tres (sociales, de estima y autorrealización) corresponden a las necesidades de orden superior. Robbins (2004) señala que la distinción entre unas y otras radica en que las necesidades

de orden superior obtienen gratificación interna, mientras que las de orden inferior deben ser satisfechas desde el exterior o entorno de la persona.

Según Davis y Newstrom (1993), en el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales o de estima, y por último, de realización personal.

De acuerdo a lo que plantean estos autores, las necesidades de orden superior no podrán ser completamente satisfechas debido a que las personas estarán en constante búsqueda de nuevas y mejores posibilidades de crecimiento personal.

### **1.3.2 Las Necesidades aprendidas de McClelland;**

Estaeoría se basa en un sistema de clasificación que destaca tres impulsos dominantes en la motivación, enfocados en tres tipos de necesidades:

- ✓ Las necesidades de logro
- ✓ Las necesidades de poder
- ✓ Las necesidades de afiliación

**Las necesidades de logro**, se refieren al impulso por sobresalir y en definitiva, por alcanzar el éxito. Una persona con este tipo de exigencia personal tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia. Asimismo, (Davis y Newstrom, 1993, p.117) señalan que es *"el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas"*

**La necesidad de poder**, corresponde a un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambios (McClelland, 1970). Personas con este

tipo de necesidades toman riesgos, disfrutan de competir con los demás y habitualmente influyen dentro las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de liderazgo. Por otra parte (Robbins, 2004, p. 162) alude a *"la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo"*.

**Las necesidades de afiliación** manifiestan la tendencia de acercarse, establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto de sus compañeros, son personas que trabajan mejor cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas.

La propuesta de McClelland permite que la administración trate diferencialmente a sus empleados, de manera que la comunicación con los mismos será personalizada según las necesidades de cada uno.

### **1.3.3 Teoría Bifactorial de Herzberg**

Herzberg inicio su trabajo a mediados de 1950, con los factores que afectan la motivación en el trabajo. En sus investigaciones plantea dos conjuntos de factores:

- a) El primer conjunto es de los motivadores o satisfactores; estos podrán motivar y satisfacer a la gente
- b) El segundo es de los insatisfactores o factores de higiene; estos sólo podrán evitar la insatisfacción

**Tabla N° 1a Teoría Bifactorial de Herzberg**

|               |  | FACTORES MOTIVADORES   |   | FACTORES HIGIÉNICOS   |  |
|---------------|--|--|---|---|--|
|               |  | FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN   | FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN | FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN  | FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN  |
| SATISFACTORES | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realización exitosa del trabajo</li> <li>Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros</li> <li>Promociones en la empresa, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de responsabilidad</li> <li>Trabajo rutinario y aburrido, etc.</li> </ul> | INSATISFACTORES                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Status elevado</li> <li>Incremento del salario</li> <li>Seguridad en el trabajo, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Malas relaciones interpersonales</li> <li>Bajo salario</li> <li>Malas condiciones de trabajo, etc.</li> </ul> |

Los elementos motivadores son llamados también factores de motivación o contenido del trabajo (intrínsecos), aquí se incluye factores como: logros, reconocimiento, avance, responsabilidad, el trabajo en sí mismo y las posibilidades de crecimiento personal. Así mismo, los elementos higiénicos, conocidos también como factores de mantenimiento o contexto del puesto(extrínsecos) son: el pago, el status, la seguridad en el trabajo, las condiciones del trabajo, las políticas de la compañía, las prestaciones, las relaciones con los compañeros y la calidad de liderazgo (Dubrin, 2003).

Para sistematizar las teorías planteadas líneas arriba, se presenta una comparación de las propuestas de los cuatro principales exponentes de las teorías de la motivación centrada en el contenido.

**TABLA N° 2a**  
**UNA COMPARACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE MOTIVACIÓN BÁSICAS**  
**PROPUESTAS POR MASLOW, ALDERFER, McCLELLAND Y HERZBERG<sup>8</sup>**

|   | CATEGORÍAS DE MASLOW (Jerarquía)  | CATEGORÍAS DE ALDERFER                       | NECESIDADES DE McCLELLAND | FACTORES DE HERZBERG (Jerarquía implícita)    |
|---|---|--|---------------------------|---|
| 1 | Necesidades fisiológicas  | Necesidades de existencia                    |                           | Condiciones de trabajo                        |
| 2 | Necesidades de Seguridad (material)<br>Necesidad de Seguridad (interpersonal)   |  | Poder                     | Salario y beneficio<br>Supervisión            |
| 3 | Necesidades de Afiliación, Sociales y de Logro  | Necesidad de relacionarse con otras personas | Afiliación                | Compañeros de trabajo                         |
| 4 | Necesidad de sentirse importante (retroinformación de otras personas)<br>Necesidad de sentirse importante (actividades que confirman esa necesidad) | Necesidad de crecimiento                     | Logro                     | Reconocimiento<br>Progreso<br>Responsabilidad |
| 5 | Auto-actualización<br>Auto-realización  |  |                           | Grado de exigencia del empleo                 |

MOTIVADORES RELACIONADOS CON LA SALUD

### 1.4 Teorías centradas en el proceso

Las teorías centradas en los procesos cognitivos son las que subyacen a la motivación e intentan dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. Entre estas teorías se destacan la teoría de la equidad de Adams, la teoría de las expectativas de Vroom, la teoría del esfuerzo de Skinner y la teoría del establecimiento de metas u objetivos.

#### 1.4.1 Teoría de la equidad de Adams

Stacey Adams, desarrolló la teoría de la equidad de la motivación, basada en que los empleados realizan una comparación entre sus esfuerzos y gratificaciones con los de sus compañeros en similares condiciones laborales.

<sup>8</sup>Schein, Edgar H. (1982) Psicología de la Organización (1era Ed.) México: Prentice – Hall. Inc. Pág. 82

<sup>9</sup>Bedodo Espinoza, V. Giglio Gallardo, Carla. (2006) Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. (pp. 26). Santiago: Universidad de Chile – Carrera de Psicología

Planteo la hipótesis de que la percepción de la equidad con la que se trata a los funcionarios, influye en su motivación.

Si un funcionario percibe inequidad en su fuente laboral o una sensación de injusticia, no se desempeña de manera satisfactoria, debido a la injusticia que puede sentir y busca que se haga justicia, por el contrario si percibe equidad de parte de la institución se siente satisfecho y produce con mayor calidad.

Esta teoría afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia, mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los de otras personas. Para entender esta afirmación se plantea los siguientes factores:

- ✓ **Las aportaciones;** son aquellos elementos que los empleados aportan a su puesto laboral o que contribuyen a hacer más eficiente su trabajo: estudio, antigüedad, experiencias laborales previas, lealtad y dedicación, tiempo y esfuerzo, creatividad y rendimiento laboral.
- ✓ **Los resultados;** son las recompensas obtenidas de su trabajo y su empleador, lo que incluirá: sueldos y bonos, estabilidad en el trabajo, recompensas sociales y recompensas psicológicas.

Los empleados analizan la justicia de su propio trabajo en resultados – aportaciones y lo comparan con el de otros trabajadores en puestos similares e incluso de otros puestos.

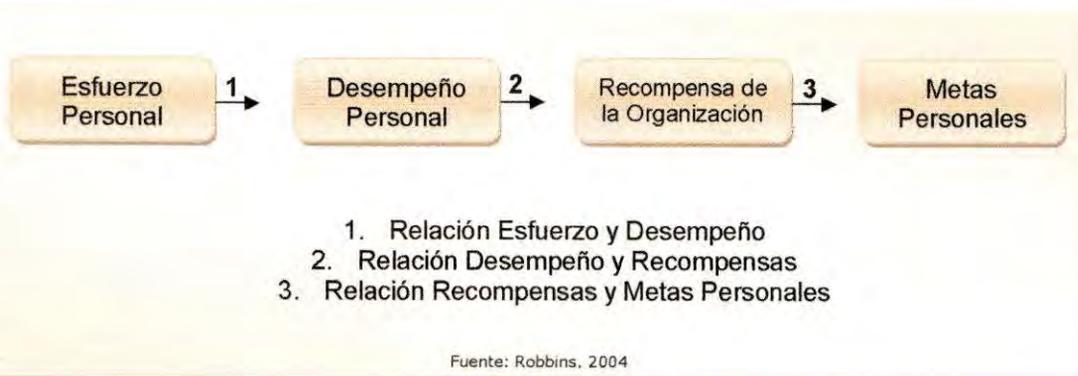
#### **1.4.2 Teoría de las expectativas de Vroom**

Esta teoría, inicialmente planteada por el autor Victor Vroom, posteriormente fue complementada por Lawler III Edward E., quien afirma que *"la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo"* (Robbins, 2004, p. 173). Los funcionarios estarán motivados a aumentar su desempeño, si les trae como resultado una buena evaluación, adecuadas

recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales. De esta forma, se puede esbozar tres tipos de relaciones:

- ✓ **Relación esfuerzo y desempeño:** posibilidad de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
- ✓ **Relación desempeño y recompensa:** funcionario que considera que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- ✓ **Relación de recompensa y metas personales:** institución que plantea recompensas que satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el funcionario.

**FIGURA Nº 3 – RELACIÓN DE EXPECTATIVAS DE VROOM**



La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1993).

La valencia es *"la fuerza con que una persona desea recibir una determinada recompensa"*. Plantea que la expresión del nivel del deseo que se tenga es para alcanzar la meta propuesta, esta condicionante es única para cada funcionario, que a la vez está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en la medida de que las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos.

Las expectativas aluden a *"la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea"* (Davis y Newstrom, 1993, p.148). Es la probabilidad que existe entre el esfuerzo y el nivel de desempeño; es cuando el funcionario se traza un máximo de expectativa de que su esfuerzo traerá como resultado altos niveles de desempeño.

La autoeficacia se puede definir como la creencia personal de que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas.

La instrumentalidad es *"la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo"* (Davis y Newstrom, 1993, p. 148). El funcionario cree que la organización valorará su desempeño y le otorgará las recompensas correspondientes, que pueden ser primarias o secundarias; las primarias derivan directamente de la acción (promociones o aumentos de sueldo) y los secundarios surgen a partir de los primarios (reconocimiento, oportunidades etc.).

Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad.

La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales.

### **1.4.3 Teoría del esfuerzo de Skinner**

La teoría de reforzamiento de B.F. Skinner sostiene que para la motivación de los empleados no es necesario entender sus necesidades, en cambio, plantea que el jefe solo precisa entender la relación entre las conductas y sus consecuencias, para poder crear condiciones de trabajo que estimulen las conductas deseables y desalienten las indeseables. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas.

Tipos de reforzamiento:

- a) **Positivo**; por medio de reconocimiento a los progresos y conductas en el trabajo que se desean alentar.
- b) **Negativo o evitación**; normas que el funcionario busca cumplir para evitar una amonestación.
- c) **Extinción**; se elimina el reforzamiento positivo.
- d) **Castigo**; el comportamiento indeseado genera una consecuencia como acción disciplinaria, advertencia formal al empleado, multa o despido.

### **1.4.4 Teoría del establecimiento de metas u objetivos**

Locke plantea que los objetivos o metas del funcionario son la motivación central para realizar una determinada tarea, que a su vez establecerán el nivel de esfuerzo que empleará en su ejecución. La teoría trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución, cuanto más específicos, asequibles y verificables son esos objetivos más eficaces

resultan para motivar el comportamiento. Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación verdadera a la hora de fijarlos, lo cual incrementará la calidad y la cantidad de los mismos.

Otros autores plantean que los estímulos, especialmente los económicos y el conocimiento de los resultados, pueden tener efectos motivadores independientes sobre la ejecución.

“La premisa que subyace en la teoría del establecimiento de metas, es que la conducta está regulada por los valores y las metas” (Dubrin, 2003, p. 94).

Las conclusiones más constantes y recientes de esta teoría, según Dubrin (2003), son:

- ✓ Una meta específica llevará a un mayor desempeño en lugar de tener sólo metas generales.
- ✓ El desempeño mejora si las metas son difíciles de alcanzar, pero si son demasiado difíciles el desempeño será peor.
- ✓ El trabajador deberá aceptar las metas para que el desempeño mejore.
- ✓ Las metas deberán estar bastante ligadas con la retroalimentación y los premios que un trabajador recibe.
- ✓ Se deben establecer tanto metas grupales como individuales, ya que mejorarán la productividad y serán más efectivas juntas que separadas.
- ✓ La orientación hacia la meta de aprendizaje mejorará el desempeño más que una orientación a una meta de desempeño.

## 1.5 Teoría Z

La teoría Z planteada por William Ouchi y Richard Pascale, se basa en las relaciones humanas, ve al trabajador como un ser integral que no separa su vida laboral de su vida personal, para ello propone ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas con el objetivo de obtener un mayor rendimiento del personal.

Ouchi considera que un empleo es más que solo eso, es la parte esencial de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, etc., entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una institución, el funcionario crea un sentido de pertenencia que lo motiva a dar todo lo posible por alcanzar los objetivos institucionales.

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- ✓ Confianza, es la piedra angular de la cultura Z
- ✓ Atención a las relaciones humanas
- ✓ Relaciones sociales estrechas



Esta teoría se basa en la cultura de la región en donde se encuentra la institución y la organización de la misma, es decir, que toma la productividad como una cuestión de organización social.

## 1.6 Técnicas de motivación laboral

Los funcionarios motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes. Hay distintas técnicas de motivación que se utilizan en la actualidad:

➤ La mejora de las condiciones laborales:

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el contexto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

➤ El enriquecimiento del trabajo:

En el caso de trabajos en los que se realiza una actividad rutinaria, se podrá motivar aumentando y complejizando de alguna manera el número de tareas de cada puesto, ocasionando que el trabajo sea más desafiante, con mayor autonomía y haciendo sentir al funcionario responsable de su propio trabajo.

➤ La adecuación persona - puesto de trabajo:

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a la persona idónea, que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria para desarrollar con garantía el puesto de trabajo, y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

➤ La participación y delegación:

Esta técnica consiste en que los funcionarios participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo, logrando una identificación y empoderamiento hacia la institución.

Se fundamenta esta técnica, en el hecho de que son los propios trabajadores o funcionarios quienes mejor conocen como realizar sus funciones y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

➤ El reconocimiento del trabajo efectuado:

Los funcionarios suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un buen trabajo, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para llamarles la atención.

Reconocer el desempeño sincero y efectivo mediante palabras o hechos que refuercen la actuación de los funcionarios, se traduce en evidentes y positivos efectos, al ampliar los niveles de satisfacción se mejora la productividad de la institución.

➤ Evaluación del rendimiento laboral

Consiste en evaluar periódicamente el rendimiento, los resultados de los objetivos obtenidos y proporcionar la información lograda al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

➤ El establecimiento de objetivos:

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos. Dichos objetivos, deben ser posibles, desafiantes y medibles.

## **2. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL**

La motivación de logro surge de las necesidades que las personas experimentan en su vida, y que lo llevan a buscar el logro en cada uno de los objetivos que se proponen alcanzar, de forma competitiva para satisfacer dichas necesidades y ser reconocido socialmente por sus logros.

Toda persona establece sus propios objetivos en diferentes áreas ya sea: familiar, social, laboral permitiendo su desarrollo basado en las experiencias que día a día van siendo significativas; causando modificaciones con el tiempo desde la infancia hasta la edad adulta.

Por otra parte la satisfacción laboral y motivación de logro, son factores de importancia en el ámbito laboral; el psicólogo organizacional, tiene la obligación de proporcionar orientación, técnicas y métodos que apoyen al desarrollo tanto

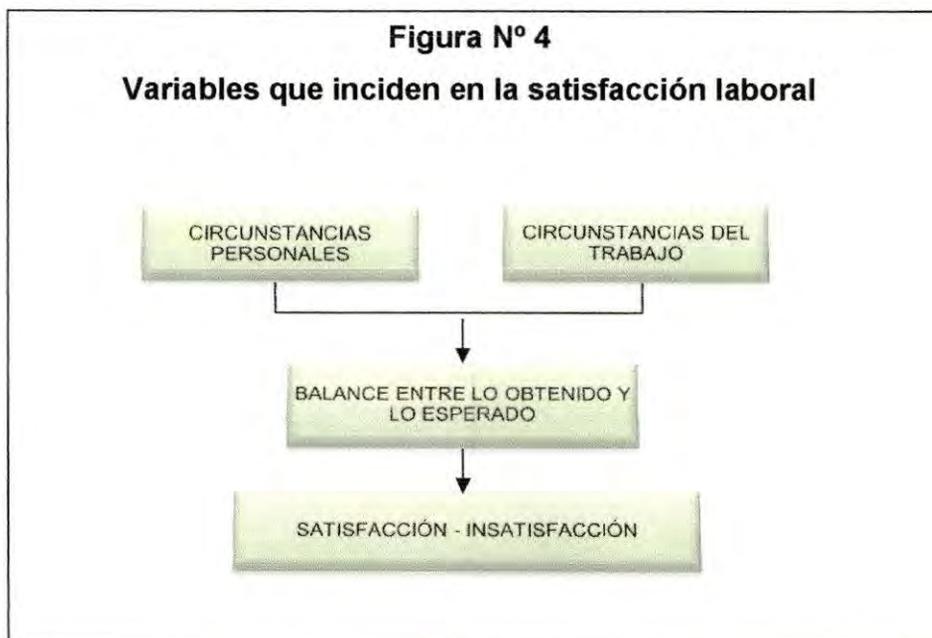
de la organización como del empleado, por ser especialistas en el comportamiento humano dentro de una estructura organizacional.

La satisfacción laboral y la motivación de logro son consideradas como variables dependientes, es decir, como fenómenos a ser estudiados independientemente de su influencia en otros tipos de conducta.

## 2.1 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente investigado desde que Hoppock en 1935 desarrolla los primeros estudios sobre esta temática, realizando un análisis profundo y llegando a la conclusión de que existen múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral, dentro de los cuales hizo mención a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión.

Se plantearon definiciones por diferentes autores desde distintos planteamientos teóricos, no siempre coincidentes, reflejando la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral, como indica la Figura 1.



Los acontecimientos y características del trabajo y las particulares de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

Las características personales son las que determinaran los principios de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir concretando determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral de cada funcionario.

Weiss, Dawis, England y Lofquist, en 1967 (versión abreviada), proponen el cuestionario de Satisfacción Minnesota (MSQ) diseñado para medir el nivel de satisfacción en el trabajo:

- La primera, es la versión completa, está compuesta de 100 ítems, repartidos en subescalas, que abarcan varias dimensiones del trabajo, las mismas que describen aspectos de la satisfacción intrínseca, extrínseca y de lo que espera el empleado de su puesto de trabajo, permitiendo medir un índice general de satisfacción laboral.
- La que usamos en el presente estudio, es la versión abreviada, está dividida en dos escalas principales, la de satisfacción intrínseca y la de satisfacción extrínseca, consta de 20 reactivos y cada ítem posibilita una respuesta de acuerdo con las diferentes alternativas presentadas, permitiendo obtener un índice de satisfacción laboral general.

El cuestionario de Satisfacción Minnesota (MSQ) contiene 20 reactivos estructurados en escala tipo Likert que incluye ítems presentados en forma de afirmaciones, con cinco alternativas de respuesta que indican cuanto se está de acuerdo con la afirmación presentada, las mismas oscilan entre muy satisfecho, y muy insatisfecho.

Asimismo, cuenta con propiedades psicométricas adecuadas para determinar los niveles de satisfacción laboral, siendo las subescalas que medirá las de, supervisión (relaciones Humanas), la variedad, la creatividad, las condiciones de trabajo, los colegas de trabajo, las políticas y prácticas de la institución, la responsabilidad y la independencia en el mismo.

## **2.2 Teoría X y Teoría Y de McGregor.**

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, Teoría X y la Teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad.

Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

**Teoría X:** El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

**Teoría Y:** El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

### **2.3 Teorías sobre Satisfacción Laboral desde la perspectiva organizacional**

La satisfacción laboral en los últimos años se ha convertido en un tema de gran interés en el ámbito de la investigación. Weinert destaca aspectos psicológicos importantes, como las reacciones afectivas y cognitivas, las mismas que producen niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

“Las reacciones y sentimientos frente a la situación laboral del que trabaja en la organización se consideran, actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (La satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)” (Weinert, 1985, pág.297-298).

Esta concepción de satisfacción laboral como una actitud, se distingue de la motivación, ya que esta última se refiere a estructuras de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en el aspecto afectivo que se tiene hacia el trabajo y las posibles consecuencias que se derivan de él.

Robbins (1996) coincide con Weinert centrándose en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo.

Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Es importante destacar que el puesto de trabajo de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Rodríguez (1999), afirma que la satisfacción laboral ha estado olvidada por la administración de las instituciones y menciona que muchas aún continúan dirigidas por un carácter económico siendo pocas las que han evolucionado. De igual forma, el hecho de que las organizaciones hayan reconocido la importancia que tiene el factor humano en su desarrollo y productividad ha conducido a que la administración se preocupe por la satisfacción, motivación, pertenencia, participación y bienestar de los empleados.

“La satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo... hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes” (Rodríguez, 1999, pág. 260).

Las actitudes son parte importante del comportamiento organizacional, porque están ligadas con la percepción, el aprendizaje y la motivación (Dubrin, 2003).

Las actitudes son complejas y tienen tres elementos:

- ✓ El elemento cognitivo, se trata del conocimiento o creencias intelectuales que un individuo podría tener sobre un objeto.

- ✓ El elemento afectivo o sentimiento, se refiere a la emoción ligada a un objeto o tarea.
- ✓ El elemento conductual, se trata de la forma en que actúa una persona.

Los elementos cognitivos, afectivos y conductuales de las actitudes están interrelacionados. Un cambio en uno de ellos dará como resultado un cambio en otro. Si se tienen más situaciones sobre un objeto (cognitivo), se da una respuesta emocional más positiva para el objeto (afectiva) a su vez, su conducta hacia el objeto posiblemente sería más favorable.

Las actitudes en el comportamiento organizacional son importantes, porque forman la base para determinar qué tan satisfecha está la gente con su empleo.

Las actitudes están agrupadas en tres tipos: compromiso con el trabajo, compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo.

- **Compromiso con el trabajo:** Es el nivel en el cual, un funcionario se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para el logro personal.
- **El compromiso organizacional:** Es el nivel en el cual, un funcionario se identifica con la institución y sus objetivos, es el deseo de permanecer en ella como uno de sus miembros.
- **Satisfacción laboral:** Es la actitud general de un funcionario hacia la función que desempeña.

#### **2.4 Las Actitudes y la Insatisfacción Laboral**

Diferentes estudios han hallado semejanzas positivas y significativas entre satisfacción laboral y buen estado de ánimo general, actitudes positivas en la vida laboral y privada, salud física y psíquica, sin embargo, si bien es importante

para este tipo de estudio descubrir si el estado general de la institución y sus funcionarios es bueno o malo, es también primordial el conocer la diferencia entre estas actitudes positivas y negativas, cuales suponen satisfacción y cuales exactamente lo contrario, como es la insatisfacción en el plano laboral.

Palafox (1995) comenta sobre la satisfacción e insatisfacción: Para los empresarios es claro lo que esperan de los empleados, máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo que considere todas sus necesidades. El trabajador a su vez responde a la desatención con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado, pero además mal motivado y por lo tanto se siente insatisfecho, por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

Davis y Newstrom (1999) mencionan a la inadaptación laboral como uno de los efectos negativos de las actitudes, está se entiende como el síndrome complejo que comprende el grado máximo de insatisfacción laboral y que disminuye la productividad de manera progresiva.

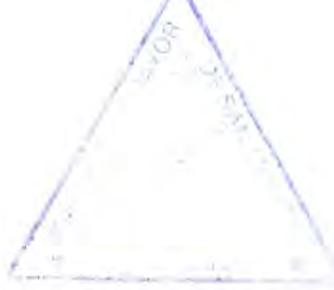
Así mismo, mencionan que entre los efectos negativos se podría considerar la inseguridad económica, la escasa trascendencia de la función que se realiza, la insuficiente productividad, un ambiente laboral desagradable, y la insatisfacción personal o grupal entre otras.

Por otra parte, las expectativas insatisfechas relacionadas con las posibilidades de ascenso dentro del trabajo, la falta de un rol bien definido, los cambios de tecnología y las condiciones de trabajo en las que se pone a prueba al funcionario continuamente, enfrentándolo con los clientes sin herramientas adecuadas para lograr una optima atención al contribuyente, son también factores que provocan insatisfacción en el plano laboral.

Según lo plantea (Robbins, 1999) para la gerencia de cualquier institución el tener una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad debido a los pocos obstáculos causados por el ausentismo o la renuncia de buenos empleados, pocos incidentes de comportamiento destructivo, como también menores gastos médicos y de seguro de vida.

El interés de los gerentes en la satisfacción en el trabajo tiende a centrarse en los efectos sobre el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido la importancia de evaluar el impacto de la satisfacción en el trabajo sobre la productividad, el ausentismo y la rotación de los empleados.

- **Satisfacción y productividad:** Si existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, es decir, si el empleado hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien. "Un trabajador feliz es un trabajador productivo". Además, asumiendo que la institución premia la productividad debería incrementar el reconocimiento verbal, su nivel de salario y sus probabilidades de ascenso. Estos incentivos a su vez incrementarían el nivel de satisfacción la cual impulsa y eleva los niveles de productividad en el trabajador.
- **Satisfacción y Ausentismo:** La insatisfacción a menudo se asocia con el alto nivel de quejas e injusticias. Los empleados altamente insatisfechos tienen mayor probabilidad de recurrir al sabotaje o a la agresión pasiva, para quienes renunciarían si pudieran, estas formas de acciones destructivas actúan como aplicaciones extremas de la negligencia.
- **Satisfacción y Rotación:** La evidencia indica que un regulador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. La organización hará esfuerzos considerables para



mantener a estas personas, los mismos que lograran obtener incrementos de salario, grandes elogios, reconocimientos, oportunidades de ascensos mayores y otros. Sin importar el nivel de satisfacción, es más probable que estos permanezcan en la organización, ya que al recibir el reconocimiento, la admiración y otros premios, tienen más razones para quedarse.

Así mismo, existen cuatro tipos de respuesta a la insatisfacción en el trabajo:

- **Salida:** Insatisfacción dirigida hacia el abandono de la organización, incluye el buscar un nuevo empleo, así como la renuncia.
- **Expresión:** Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, incluyendo la sugerencia de mejoras, la discusión de los problemas con superiores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad:** Esperar de manera pasiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones incluye hablar a favor de la institución en respuesta de la crítica externa y confiar en que la institución y su administración "Hacen lo correcto".
- **Negligencia:** Esperar pasivamente que empeoren las condiciones, incluyendo el ausentismo crónico o la impuntualidad, el esfuerzo reducido y una tasa mayor de error.

Los comportamientos de salida y negligencia engloban las variables de desempeño, productividad, ausentismo y rotación.

Franco (2001) menciona que otro efecto negativo en las actitudes, puede ser un nivel de estrés alto en relación a lo establecido como un parámetro de normalidad dentro de un ambiente de trabajo, siendo que la palabra estrés describe a los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona, mismo que

orientado a metas u objetivos concretos se transforma en un valioso instrumento de motivación. Pero también con objetivos mal planteados puede sumir al funcionario en una depresión profunda que puede llevarlo a situaciones extremas.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia institucional, puede expresarse además a través de las conductas de negligencia, agresión, falta de empatía, etc. Así mismo, podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.

## **2.5 Modelo de factores determinantes de satisfacción laboral**

De acuerdo a las investigaciones y teorías consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- ✓ Reto del trabajo
- ✓ Sistema de recompensas justas
- ✓ Condiciones favorables de trabajo
- ✓ Colegas que brinden apoyo
- ✓ Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

### **2.5.1 Reto del trabajo - Satisfacción con el trabajo en sí**

Los investigadores Hackman y Oldham entre 1975 y 1979 desarrollaron el modelo de las cinco dimensiones centrales, sin embargo, la teoría que subyace a este modelo describe que los resultados deseables en relación a satisfacción y motivación interna solo son el resultado para alcanzar alta calidad en la tarea realizada, si el funcionario alcanza tres estados psicológicos críticos:

- La función debe ser percibida como significativa, es decir, que vale la pena o es importante.
- El funcionario debe saber que es personalmente responsable del producto de su trabajo, es decir, él es el único a quien se le debe pedir cuentas de sus esfuerzos, logros o fracasos.
- El funcionario debe ser capaz de determinar de forma regular y confiable, los resultados de sus esfuerzos, lo que se está logrando y si estos resultados son satisfactorios o no.

Podemos entonces, resaltar la importancia de la naturaleza del trabajo mismo, como determinante principal de la satisfacción y la motivación a través de estas cinco dimensiones básicas que se pueden aplicar a cualquier puesto de trabajo.

Dimensiones de trabajo que derivan de observar las características laborales que conllevan a los estados psicológicos deseables:

- a) **Variedad de habilidades:** El cargo o una determinada función requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que requiere el uso de diferentes habilidades y destrezas por parte del funcionario.
- b) **Identidad de la tarea:** El cargo requiere cumplir una tarea o proceso de principio a fin con un producto visible.
- c) **Significación de la tarea:** El cargo tiene un impacto sobre el cliente externo o el trabajo de otras personas dentro la institución.

Las tres dimensiones determinaran la medida en que el funcionario percibe la función que realiza como algo "significativo".



- d) **Autonomía:** El cargo o la función desempeñada proporciona libertad, independencia y discreción importantes para la planificación de sus funciones y el manejo de las herramientas necesarias.

Esta dimensión se relaciona directamente con el segundo estado psicológico crítico, en el cual el funcionario debe tener sentido de responsabilidad personal.

- e) **Retroalimentación del puesto mismo:** El grado en el cual, el desempeño de las actividades de la función requerida por el cargo, produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la calidad y alcance de su trabajo.

Los funcionarios tienden a preferir cargos enriquecidos a través de la expansión vertical del mismo, que les brinde la oportunidad de usar sus habilidades, libertad y retroalimentación de cómo están rindiendo, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción, sin embargo, un reto demasiado grande generaría frustración y sensaciones de fracaso en el funcionario, reduciendo la satisfacción.

### **2.5.2 Sistema de recompensas justas**

Nos referimos al sistema de sueldos y políticas de ascensos que se tiene en la institución. Estos procedimientos deben ser percibidos como justos y libres de ambigüedades, dando la oportunidad para el crecimiento personal del funcionario y estar acordes con las expectativas para que se sientan satisfechos.

Los sueldos, incentivos y gratificaciones son la remuneración que los funcionarios reciben a cambio de la labor desempeñada. La administración a través de esta actividad garantiza la satisfacción de los funcionarios, lo que a su vez, ayuda a la institución a obtener y mantener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que un sistema de compensación inadecuado es probablemente la característica de mayor causa de insatisfacción laboral de los empleados, afectando la productividad de la institución y provocando un deterioro en la calidad del servicio.

*La falta de satisfacción laboral por la compensación inadecuada es:*

- ✓ Deseo de un mejor sistema de compensación
- ✓ Falta de satisfacción con la relación compensación - desempeño
- ✓ Huelgas y quejas
- ✓ Búsqueda de un cargo con mejor sueldo
- ✓ Ausentismo y rotación
- ✓ Pérdida de tiempo
- ✓ Salud mental en deterioro, etc.

Las comparaciones dentro y fuera de la institución son los principales factores para establecer lo que "debería ser" con respecto a su sueldo versus lo que percibe en realidad, la percepción de justicia por parte del empleado favorecerá o no su satisfacción laboral.

### **2.5.3 Condiciones favorables de trabajo**

El ambiente de trabajo en el que desempeñaran sus funciones, debe ofrecerles un ambiente físico cómodo con un adecuado diseño del lugar, que les proporcione bienestar personal y facilite realizar un buen trabajo o desempeñar bien sus funciones.

Otra variable a considerar es la cultura organizacional de la institución, todo ese sistema de valores, creencias, normas, costumbres y metas que es percibido por el funcionario y expresado a través de un comportamiento colectivo e individual que generara un determinado clima organizacional, el cual contribuye a proporcionar condiciones ambientales favorables de trabajo para el

desempeño de sus funciones, siempre que consideremos que los objetivos institucionales y los personales no son opuestos.

#### **2.5.4 Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión**

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Se plantea que los empleados relacionados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos laboralmente que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles, hacia los subordinados.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder, se plantea que cuando las funciones a desempeñar son ambiguas los trabajadores desean un jefe que les aclare los requerimientos de sus funciones, y por el contrario, cuando las tareas o funciones a desempeñar están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha.

También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un líder comprensivo, que brinda un clima positivo, escucha las opiniones de los funcionarios y demuestra interés, permitirá una mayor satisfacción laboral.

#### **2.5.5 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo.**

Estudios demuestran que una elevada compatibilidad entre personalidad y ocupación, brinda mayor satisfacción, ya que los funcionarios poseerían talentos y habilidades para cumplir con sus funciones logrando mejores resultados y éxitos en su trabajo, lo cual generará mayor satisfacción.

### **3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz se puede definir como una organización o unidad social, conformada por personas, que funcionan con una base de relativa continuidad para alcanzar los objetivos trazados. Lo realmente importante es que dichas personas se organizan y coordinan sus actividades, planificando la acción conjunta hacia el logro de los resultados esperados por la organización.

El Comportamiento Organizacional (CO) se define como el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el objetivo de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización. Debido a que el Comportamiento Organizacional tiene que ver con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleados, el trabajo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento de los subordinados y de la gerencia y obviamente en la satisfacción laboral de los mismos.

El Comportamiento Organizacional intenta explicar el comportamiento dentro de las organizaciones, en el caso de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (Sitr@m) hace referencia a los problemas que enfrentan regularmente los jefes de unidad en el desempeño de sus funciones, como ser, la motivación de sus subordinados; la gestión de un desempeño eficiente; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos autodirigidos; la creación de sistemas de incentivos y recompensas que reconozcan los logros personales y logren así mismo elevar los niveles de satisfacción laboral dentro de un ambiente que propicie la libertad y equidad en la toma de decisiones en sus funcionarios.

### 3.1 La Calidad y la Satisfacción Laboral

Actualmente, la calidad está directamente relacionada con la satisfacción laboral y la necesidad de satisfacer las expectativas de los clientes tanto internos como externos, con la intención de alcanzar la calidad total en los servicios proporcionados, se han hecho avances significados a lo largo de la historia.

Para comprender mejor de donde proviene la necesidad de satisfacer las necesidades de los clientes y en definitiva de la sociedad en su conjunto, veremos a continuación como poco a poco se ha ido involucrando a la organización en la consecución de este fin a través de una mayor calidad de servicio:

**TABLA N° 3a**  
**Evolución de la Calidad**

| Época/ Sistema de Gestión     | Concepto de Calidad  | Objetivo   |
|-------------------------------|--|--|
| Época Artesanal               | Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello   | Satisfacer al cliente<br>Satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho<br>Crear un producto único |
| Revolución Industrial         | Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica Producción con calidad)                                | Satisfacer una gran demanda de bienes<br>Obtener beneficios  |
| Segunda Guerra Mundial        | Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia Plazo = Calidad). | Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.             |
| Post Guerra (Japón)           | Hacer las cosas bien a la primera  | Minimizar costos mediante la calidad<br>Satisfacer al cliente<br>Ser competitivo                     |
| Post Guerra (Resto del mundo) | Producir cuanto más mejor  | Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra   |
| Control de Calidad            | Verificación de las características del producto   | Control de todas las fases del proceso<br>Inspección de muestras<br>Ausencia de defectos             |
| Gestión de la Calidad         | El grado de satisfacción de las necesidades del cliente  | Satisfacción del cliente<br>Reducción de costos<br>Mejorar la competitividad de la empresa           |
| Aseguramiento de la calidad   | Aptitud del producto/ servicio al uso (basada en la prevención)  | Proporcionar la confianza adecuada (tanto a la propia empresa como a los clientes)                   |
| Gestión de Calidad Total      | Integrar la calidad en todo el proceso   | Mejora continua de todas las actividades, procesos y personas.<br>En función del cliente.            |

Fuente: Larisa Martínez Muñoz. "Consideraciones teóricas sobre atención al cliente"

Esta evolución ayuda a comprender que el concepto de calidad se identifica con la satisfacción por el trabajo bien realizado, mostrando que los objetivos buscados desde siempre pasarían a ser la satisfacción interna, es decir, los intereses de la empresa, la satisfacción externa se plasmaría en la satisfacción de las necesidades de los clientes y de la sociedad en general, elevando así los niveles de competitividad en un mercado en el que la calidad es considerada un derecho de todos.

### **3.2 La Motivación en el Comportamiento Organizacional**

La motivación en el comportamiento organizacional es importante para lograr la permanencia de las personas en la institución.

En investigaciones realizadas se plantean diferentes modelos para explicar la motivación en el Comportamiento Organizacional, de las cuales se presenta las siguientes:

**El Modelo Mecanicista**, se trata de los incentivos extrínsecos del trabajo, es decir, la motivación del trabajo está dado por los resultados que se obtienen. Los factores extrínsecos se asocian a la eficacia de una institución.

**El Modelo Orgánico o Psicosociológico**, presenta la concepción de la institución como organismo social, donde las personas no sólo participan por los incentivos de la organización, sino también, para satisfacer otras necesidades a través de la interacción con otras personas. Las personas no sólo están motivadas por factores extrínsecos sino también intrínsecos como son el aprendizaje, la responsabilidad, el logro, etc.

**El Modelo Antropológico o Humanista**, en este modelo no sólo se quiere conseguir eficacia y logro personal, sino también la unidad e identificación de los miembros con la institución.

La organización incorporará valores concretos en todas sus actividades, los mismos que se verán reflejados en las políticas y decisiones que se van tomando en la institución, según cuáles sean estos valores los funcionarios se identificarán o no con la institución.

Este modelo además, incluye una motivación a satisfacer las necesidades de otras personas llamada motivación trascendente. Ej. Dar un buen servicio a un cliente.

### **3.3 Motivación Intrínseca y Extrínseca**

En la Teoría bifactorial de Herzberg podemos encontrar una diferencia básica entre estos dos factores, los "intrínsecos" que están relacionados con la interacción inmediata entre el funcionario y la función a desempeñar, son los factores motivadores concernientes directamente con el trabajo mismo y que incluyen factores como: logro personal, reconocimiento, mejora continua, responsabilidad, el trabajo en sí mismo y posibilidades de crecimiento personal.

El origen de la motivación intrínseca no depende solo de las características novedosas o interesantes de una actividad, sino de una adecuación equilibrada entre la competencia y habilidades del individuo y el reto o nivel de dificultad involucrado en la tarea. Cuando los retos superan las competencias individuales se genera un estado de ansiedad por exceso de dificultad, si por el contrario, las habilidades superan con creces los retos, el individuo se mostrara aburrido y, por ende, poco motivado. (Barberá Heredia, 2006).

Dubrin (2003) menciona que la motivación intrínseca consiste en motivar a las personas mediante un trabajo interesante. También consiste en las satisfacciones internas que la persona siente al realizar un trabajo o su creencia al determinar hasta que punto una actividad podría satisfacer sus necesidades de competencia y autodeterminación.

Mientras que los "Extrínsecos" o elementos higiénicos, conocidos también como factores de mantenimiento o contexto del puesto son: el pago, los beneficios, el status, la seguridad en el trabajo, las condiciones de trabajo, las políticas de la institución, las prestaciones, las relaciones con los compañeros, la calidad de liderazgo y otros aspectos de la situación laboral. (Dubrin, 2003).

Para (Vallerand, 1992) la motivación extrínseca incluye el reconocimiento y el apoyo de fuentes externas, como incentivos financieros, apreciación, admiración, promoción, entre otros. Esto quiere decir que la persona estará motivada por factores externos. Tal motivación hace que las personas trabajen por obtener recompensas tangibles.

En un análisis realizado por Katz y Van Maanen en 1977 sobre los factores laborales que eran importantes para tres mil empleados de agencias gubernamentales, estatales y urbanas identificaron tres grupos de factores que llamaron "loci de la satisfacción laboral".<sup>10</sup>

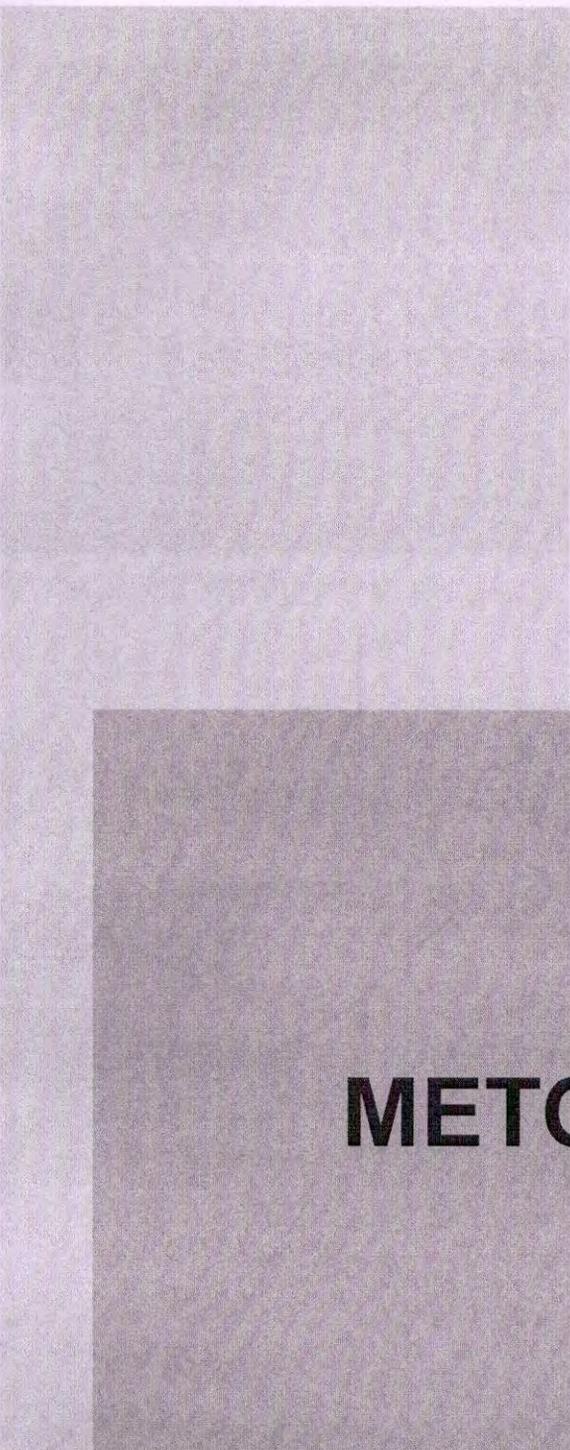
1. El trabajo mismo – corresponde a los factores intrínsecos.
2. El contexto de interacción – corresponde a factores extrínsecos de contexto que tienen que ver con los compañeros de trabajo, jefes, clientes y otros en el medio laboral.
3. Las políticas organizacionales - corresponde a factores extrínsecos de tipo contextual que tienen que ver con el salario, con las políticas de promoción, con las condiciones de trabajo y otros que no están bajo el control inmediato del empleado o jefe superior inmediato.

---

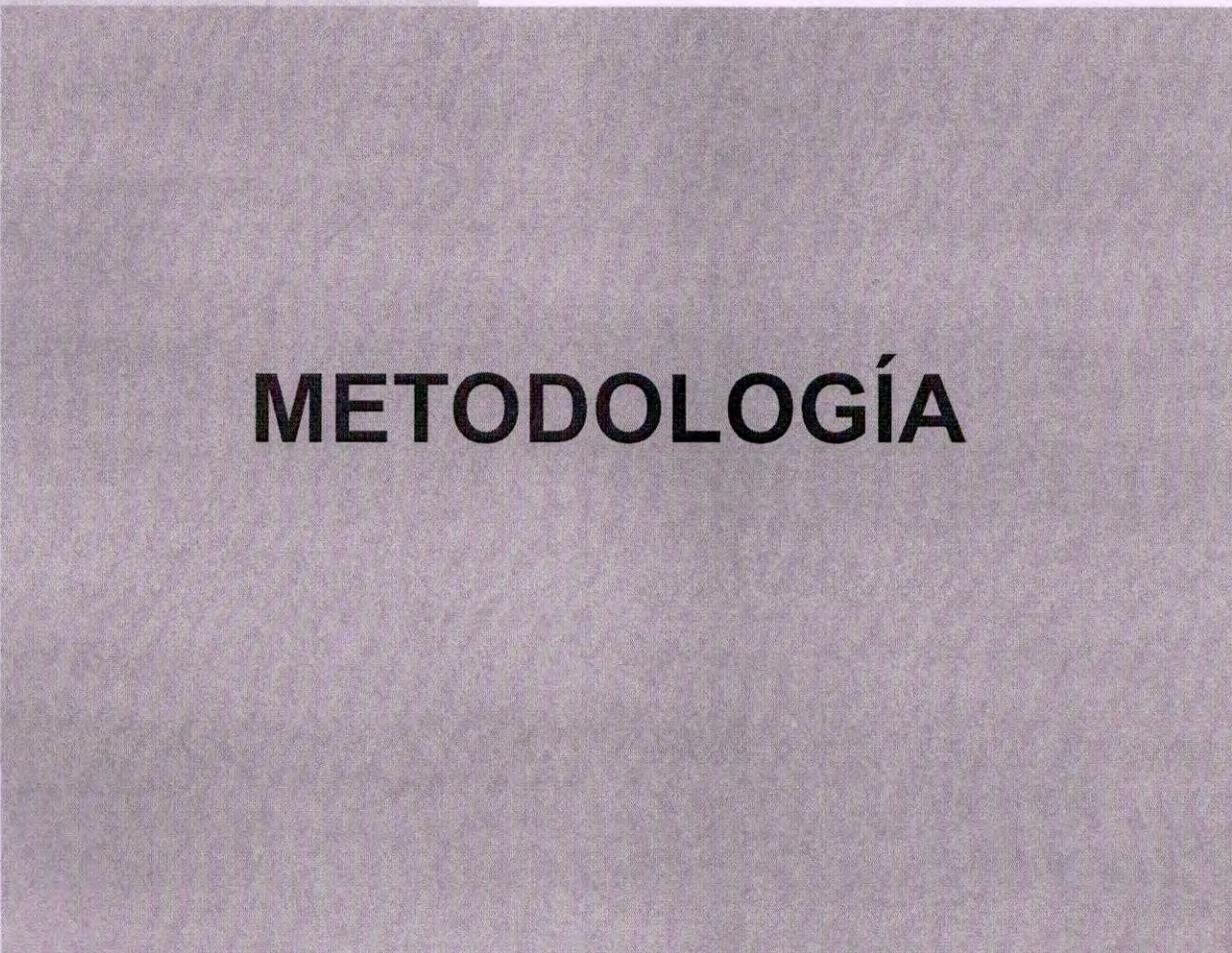
<sup>10</sup> SCHEIN, EDGAR H. (1995). *Psicología de la Organización*. México: Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. Págs. 82 – 85. Tercera Edición.

Finalmente, la desmotivación o la falta de motivación se dan cuando los empleados no perciben cambios entre los resultados de su trabajo y sus propias acciones, o cuando experimentan sentimientos de incompetencia y expectativas de no ser controlados.





## CAPÍTULO IV



# METODOLOGÍA



## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

### **1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación, objeto de estudio es de tipo no experimental donde los sujetos serán evaluados mediante autoregistros (Encuesta y Cuestionario) basados en inventario y prueba. Se describirán los resultados en relación al fenómeno estudiado analizando los datos e información considerando los hallazgos encontrados.

#### **1.2. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal y descriptivo.

Esta investigación es no experimental, porque no se intervendrá ni relacionará la direccionalidad ni la interfuncionalidad de las variables y solo se limitará a la evaluación del contexto situacional laboral de la población estudiada mediante el autoregistro.

Es transversal, porque se realizará en un solo momento y tiempo establecido como único y es descriptiva porque describe, propiedades, características, perfiles e incidencia del impacto de formas de pensamiento y conceptos relacionados con las categorías e indicadores de las variables aplicadas de forma independiente como un inventario y reactivo de respuestas fundamentalmente de aplicación de criterios y opiniones, para luego analizarlas y presentar una interpretación y explicación que se acerque a la percepción y motivación de la población de estudio.

Su objetivo no es indicar como se relacionan las variables sino, recopilar respuestas registradas y concentradas en su incidencia de datos agrupados en un espacio estadístico de cómo se manifiesta las categorías e índices de motivación de logro y su incidencia en la satisfacción laboral para luego proporcionar su descripción y conclusiones de la mencionada incidencia y concentración de datos.

## 2. VARIABLES

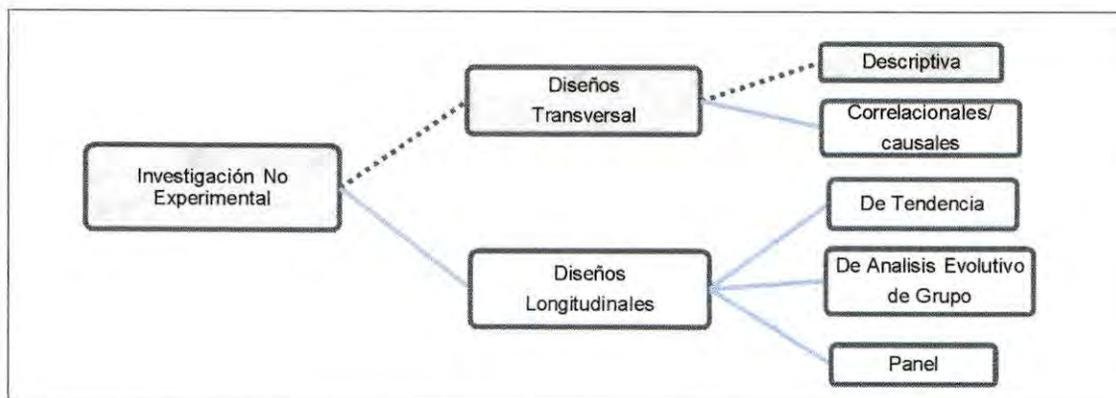
### 2.1. Variables independientes:

- a) Encuesta sociodemográfica
- b) Cuestionario de Satisfacción Minnesota (MSQ)

### 2.2. Variables dependientes:

- a) Índices de Motivación de Logro
- b) Índices de Satisfacción Laboral

**FIGURA N°5**  
**Modelo de Investigación**



**Fuente:** Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio. (2003) Metodología de la Investigación. (3era edición pp. 289) México: McGraw-Hill Interamericana

### **2.2.1 Motivación de logro**

La motivación de logro es intangible, se percibe en la conducta de las personas, surge de las necesidades que experimentan en su vida y que lo llevan a buscar el logro en cada uno de los objetivos que se proponen alcanzar, de forma competitiva para satisfacer dichas necesidades y ser reconocido socialmente por sus logros para alcanzar el éxito, aspirando al desarrollo y crecimiento personal, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia. (Robbins, 2004)

### **2.2.2 Satisfacción laboral**

Es la actitud general del funcionario hacia el trabajo que desarrolla y tiene tres tipos de elementos: el cognitivo (pensar) se trata del conocimiento o creencias que se puede tener sobre un objeto, afectivo (sentir) se refiere a la emoción ligada a un objeto o tarea, y conductual (actuar) se trata de la forma cómo actúa una persona hacia la función que desempeña. (Dubrin, 2003)

## 2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLE             | DIMENSIÓN                              | INDICADORES  | UNIDAD DE MEDIDA   | CUESTIONARIO   | PREGUNTA  | INSTRUMENTO                      |
|----------------------|--|--|--------------------|--|---|----------------------------------|
| SATISFACCIÓN LABORAL | Satisfacción con el trabajo en general | Seguridad laboral.                                     | Nivel de presencia | Muy de acuerdo<br>De acuerdo<br>Neutro<br>En desacuerdo<br>Muy en desacuerdo | En esta institución tengo un empleo seguro.                             | Escala de Satisfacción Minnesota |
|                      |  | Posibilidad de asenso dentro la institución            |                    | Muy de acuerdo<br>De acuerdo<br>Neutro<br>En desacuerdo<br>Muy en desacuerdo | Este trabajo me brinda grandes oportunidades de ascenso                 |                                  |
|                      |  | Relaciones horizontales.                               |                    | Muy de acuerdo<br>De acuerdo<br>Neutro<br>En desacuerdo<br>Muy en desacuerdo | Existe una excelente relación interpersonal entre compañeros de trabajo |                                  |
| SATISFACCIÓN LABORAL | Atención al Cliente                    | Satisfacción personal por servicio prestado al usuario | Nivel de presencia | Muy satisfecho<br>Satisfecho<br>Neutro<br>Insatisfecho<br>Muy insatisfecho   | La idea de orientar a las personas que atiendo me hace sentir           | Escala de Satisfacción Minnesota |
|                      |  | Identidad y compromiso con la institución              |                    | Muy satisfecho<br>Satisfecho<br>Neutro<br>Insatisfecho<br>Muy insatisfecho   | La oportunidad de trabajar en ésta institución me hace sentir           |                                  |

| VARIABLE             | DIMENSIÓN  | INDICADORES  | UNIDAD DE MEDIDA   | CUESTIONARIO   | PREGUNTA   | INSTRUMENTO                      |
|----------------------|--|--|--------------------|--|--|----------------------------------|
|                      |  | Compromiso con usuario.  |                    | Muy satisfecho<br>Satisfecho<br>Neutro<br>Insatisfecho<br>Muy insatisfecho | La idea de ayudar a las personas que atiendo me hace sentir                                      |                                  |
| SATISFACCIÓN LABORAL | Seguimiento de normativas y monitoreo de reglas. | Relación contractual con jefe directo.                           | Nivel de Presencia | Muy satisfecho<br>Satisfecho<br>Neutro<br>Insatisfecho<br>Muy insatisfecho | El modo como mi jefe trata a su personal me hace sentir...                                       | Escala de Satisfacción Minnesota |
|                      |  | Sentimiento de conformidad con ambiente laboral.                 |                    | Muy satisfecho<br>Satisfecho<br>Neutro<br>Insatisfecho<br>Muy insatisfecho | Las condiciones laborales que me ofrecen me hacen sentir...                                      |                                  |
|                      |  | Sentimiento de adaptación a normativas y reglas institucionales. |                    | Muy satisfecho<br>Satisfecho<br>Neutro<br>Insatisfecho<br>Muy insatisfecho | La forma como se ponen en práctica las políticas institucionales en mi trabajo me hace sentir... |                                  |
|                      |  | Congruencia de valores personales e institucionales.             |                    | Nunca<br>Casi nunca<br>Neutro<br>Casi siempre<br>Siempre                   | Este trabajo me exige realizar cosas que van en contra de mis principios                         |                                  |
| MOTIVACIÓN DE LOGRO  | El trabajo realizado como motivador              | Conformidad con la remuneración económica y carga laboral        | Nivel de Presencia | Muy satisfecho<br>Satisfecho<br>Neutro<br>Insatisfecho<br>Muy insatisfecho | La cantidad de trabajo que realizo en relación a mi salario me hace sentir...                    | Escala de Satisfacción Minnesota |

| VARIABLE                   | DIMENSIÓN                      | INDICADORES  | UNIDAD DE MEDIDA   | CUESTIONARIO   | PREGUNTA  | INSTRUMENTO                      |
|----------------------------|--------------------------------|--|--|--|---|----------------------------------|
|                            |                                | Sentimiento de que el trabajo propio es reconocido y valorado por los usuarios |  | Muy satisfecho<br>Satisfecho<br>Neutro<br>Insatisfecho<br>Muy insatisfecho | Poder estar ocupado en mi trabajo todo el tiempo me hace sentir             |                                  |
|                            |                                |  | Muy satisfecho<br>Satisfecho<br>Neutro<br>Insatisfecho<br>Muy insatisfecho | Realizar diferentes actividades en la institución me hace sentir           |   |                                  |
| <b>MOTIVACIÓN DE LOGRO</b> | Independencia dentro de puesto | Toma de decisiones de funcionarios.  | Nivel de Presencia   | Muy grande<br>Grande<br>Neutro<br>Pequeña<br>Muy Pequeña                   | La probabilidad de tomar mis propias decisiones en el trabajo es...         | Escala de Satisfacción Minnesota |
|                            |                                | Oportunidad de impulsar y desarrollar capacidades del funcionario              |  | Nunca<br>Casi nunca<br>Neutro<br>Casi siempre<br>Siempre                   | En este trabajo tengo la oportunidad de emplear todas mis capacidades       |                                  |
|                            |                                |  |  | Nunca<br>Casi nunca<br>Neutro<br>Casi siempre<br>Siempre                   | Este trabajo me brinda la oportunidad de utilizar mi propio juicio          |                                  |
|                            |                                | Sentimiento de plenitud en relación al puesto de trabajo                       |  | Nunca<br>Casi nunca<br>Neutro<br>Casi siempre<br>Siempre                   | Este puesto me brinda la libertad de escoger mis propios métodos de trabajo |                                  |

| VARIABLE                   | DIMENSIÓN                              | INDICADORES   | UNIDAD DE MEDIDA   | CUESTIONARIO   | PREGUNTA  | INSTRUMENTO                      |
|----------------------------|--|---|--------------------|--|---|----------------------------------|
| <b>MOTIVACIÓN DE LOGRO</b> | Reconocimientos y motivadores sociales | Reconocimientos, motivadores por logros.                                      | Nivel de Presencia | Muy grande<br>Grande<br>Neutro<br>Pequeña<br>Muy Pequeña                     | La probabilidad de recibir reconocimiento en este trabajo es  | Escala de Satisfacción Minnesota |
|                            |  | Sentimiento de que el trabajo propio es reconocido y valorado por los colegas |                    | Nunca<br>Casi nunca<br>Neutro<br>Casi siempre<br>Siempre                     | Mis compañeros reconocen el aporte que realizo con mi trabajo |                                  |
|                            |  | Aspiración personal con el puesto de trabajo.                                 |                    | Muy de acuerdo<br>De acuerdo<br>Neutro<br>En desacuerdo<br>Muy en desacuerdo | Con este trabajo he conseguido todo a lo que aspiraba         |                                  |

## 2. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.1. Población

La unidad central del Gobierno Municipal de La Paz cuenta aproximadamente con una población de 23.211 funcionarios que desempeñan funciones en las diferentes unidades organizacionales de acuerdo a la estructura organizacional.

### 2.2. Determinación de la muestra

La muestra está constituida por funcionarios que trabajan en la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (SITR@M) del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. El número de funcionarios es de un total de 35 personas.

**Tabla N° 4a Cantidad de funcionarios en el SITR@M**

| <b>FUNCIONARIOS</b>      | <b>CANTIDAD</b> |
|--------------------------|-----------------|
| Jefe de Unidad           | 1               |
| Secretaria               | 1               |
| Administrativos          | 3               |
| Informáticos             | 1               |
| Operadores de plataforma | 27              |
| Mensajeros               | 2               |
| <b>TOTAL</b>             | <b>35</b>       |

Fuente: Elaboración propia

La Unidad de análisis corresponde al sujeto u objeto representativo del universo que se investigará, esta puede corresponder a personas, poblaciones completas, zonas geográficas determinadas, eventos o interacciones sociales y entidades intangibles. Al realizar la selección se toma en cuenta que es un estudio de diseño descriptivo y no requiere de una muestra; por ser exhaustivo, no necesita de un análisis inductivo.

En este sentido, la unidad de análisis es de tipo exhaustivo y el universo de la investigación está compuesto por la población completa de funcionarios de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (SITR@M) del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, constituido por personas de ambos sexos entre los 25 y 60 años de edad. El tamaño del universo es de 35 personas en su totalidad de los cuales solo 32 fueron tomados en cuenta, puesto que 3 se encontraban ausentes por distintas razones de índole personal.

### **3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación, describe aspectos de la realidad laboral en un momento y tiempo único en los operadores de plataformas de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (SITR@M), para ello se utilizó la técnica de tipo encuestas, orientados a describir una situación dada. Este tipo de técnica formula preguntas o afirmaciones destinadas a obtener información que permite hacer una descripción o identificación de características de determinados grupos, sus comportamientos, actitudes, necesidades y expectativas.

#### **3.1. Instrumentos**

##### **3.1.1. : Encuesta socio demográfica**

El instrumento aplicado se da de forma anónima, en horas de trabajo y garantizando la total confidencialidad de las respuestas obtenidas, está compuesta por preguntas estructuradas de forma dicotómica (Sí-no) y de complementación.

En su elaboración se tomo en cuenta aspectos generales como: edad, género, estado civil, nivel de formación académica, cargo que ocupa, antigüedad en el cargo, número de dependientes, horario de trabajo y si cuenta o no con capacitación y actualización.

Estos factores se tomaron en cuenta, con el objeto de organizar la información obtenida, misma que se considera relevante debido a la incidencia que ejerce la motivación de logro sobre los niveles de satisfacción laboral.

### **3.1.2. Cuestionario de Satisfacción Minnesota (MSQ)**

Para este estudio se determinó que el cuestionario es el medio más adecuado para la obtención de información, siendo este un instrumento estructurado, que consiste en una serie de afirmaciones o juicios que califican al objeto de estudio que se está midiendo y que deben expresar solo una relación lógica, permitiendo proyectar la percepción personal de los funcionarios al momento de responderlo.

Asimismo el cuestionario en su versión abreviada fue diseñado para medir el nivel de satisfacción en el trabajo, mismo que considera dos escalas principales: la de satisfacción intrínseca y la de satisfacción extrínseca donde cada ítem posibilita una respuesta de acuerdo con las diferentes alternativas presentadas, permitiendo obtener un índice de satisfacción laboral general.

El cuestionario aplicado contiene 20 reactivos estructurados en forma de afirmaciones y presentan cinco alternativas de respuesta que indican cuanto se está de acuerdo con la afirmación presentada entre muy satisfecho y muy insatisfecho.

Por otra parte cuenta con propiedades psicométricas adecuadas para determinar los niveles de satisfacción laboral compuestas por subescalas que medirán la supervisión, relaciones humanas, variedad, creatividad, condiciones de trabajo, colegas de trabajo, políticas y prácticas de la institución, como ser la responsabilidad y la independencia en la misma.

### 4.1.3 Confiabilidad del Instrumento

El instrumento de medición aplicado resulta ser confiable puesto que en su función repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados lo que indica que este instrumento tiene un buen grado de consistencia interna.

### 4.1.4 Coeficiente Alfa de Cronbach.

Este instrumento determina la validez de la investigación mismo que fue aplicado y dirigido a un solo nivel de administración funcionaria produciendo valores que oscilan entre 1 a 100 y no es necesario dividir en subescalas los ítems del cuestionario por qué se puede calcular el valor final en forma general e individual.

**TABLA N 5a- Resultados de la Confiabilidad**

| Valores       | Puntajes  | Interpretación       |
|---------------|-----------|----------------------|
| Menores a     | 0,6       | Baja fiabilidad      |
| Entre         | 0,6 y 0,8 | Fiabilidad aceptable |
| Por encima de | 0,8       | Alta fiabilidad      |

Al aplicar este instrumento es posible determinar el grado de confiabilidad de los resultados obtenidos a través de su análisis estadístico, obteniendo el grado en que la aplicación repetida del instrumento, a los mismos sujetos, produce iguales resultados.

La formula de Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems

Si<sup>2</sup>: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

ST<sup>2</sup>: Varianza de la suma de los Ítems

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

El resultado de la aplicación de "Alfa de Cronbach" al instrumento que se utilizó en la investigación, nos lleva a un resultado favorable, tomando en cuenta que la aplicación del instrumento tiene una fiabilidad alta, obteniendo un resultado de:

$$\alpha = 0,8$$

Tabla N° 6a Análisis Alfa de Cronbach

| Nº                    | SEXO      | PUESTO       | RESPUESTA A LAS PREGUNTAS |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | Sumatoria |
|-----------------------|-----------|--------------|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
|                       |           |              | P.1                       | P.2  | P.3  | P.4  | P.5  | P.6  | P.7  | P.8  | P.9  | P.10 | P.11 | P.12 | P.13 | P.14 | P.15 | P.16 | P.17 | P.18 | P.19 | P.20 |           |
| 1                     | Femenino  | Secretaria   | 5                         | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 1    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 79        |
| 2                     | Femenino  | Secretaria   | 4                         | 5    | 5    | 2    | 3    | 3    | 1    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    | 2    | 5    | 3    | 3    | 4    | 2    | 3    | 5    | 70        |
| 3                     | Femenino  | Secretaria   | 5                         | 5    | 5    | 3    | 5    | 4    | 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 90        |
| 4                     | Femenino  | No indica    | 4                         | 5    | 4    | 4    | 5    | 3    | 1    | 3    | 5    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5    | 72        |
| 5                     | Masculino | No indica    | 4                         | 4    | 4    | 1    | 4    | 1    | 1    | 3    | 4    | 2    | 3    | 3    | 1    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 5    | 59        |
| 6                     | Masculino | No indica    | 4                         | 4    | 5    | 1    | 4    | 1    | 2    | 2    | 4    | 2    | 4    | 3    | 1    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 66        |
| 7                     | Masculino | Adm Empr     | 5                         | 3    | 3    | 1    | 5    | 3    | 3    | 1    | 5    | 3    | 3    | 2    | 1    | 3    | 4    | 3    | 5    | 5    | 1    | 5    | 64        |
| 8                     | Masculino | Ing Sist     | 5                         | 4    | 4    | 2    | 5    | 4    | 2    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 3    | 5    | 82        |
| 9                     | Femenino  | Empleada     | 4                         | 3    | 3    | 1    | 3    | 4    | 2    | 5    | 5    | 5    | 2    | 2    | 1    | 5    | 4    | 2    | 3    | 5    | 1    | 5    | 65        |
| 10                    | Femenino  | Secretaria   | 4                         | 4    | 4    | 1    | 4    | 4    | 1    | 2    | 4    | 2    | 3    | 3    | 2    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 2    | 4    | 63        |
| 11                    | Femenino  | Secretaria   | 4                         | 4    | 4    | 1    | 4    | 4    | 1    | 2    | 4    | 3    | 3    | 4    | 2    | 3    | 3    | 4    | 3    | 5    | 3    | 5    | 66        |
| 12                    | Masculino | Adm Empr     | 4                         | 5    | 5    | 3    | 4    | 4    | 1    | 1    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 68        |
| 13                    | Masculino | Ingeniería   | 4                         | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 1    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 1    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 2    | 4    | 74        |
| 14                    | Masculino | No indica    | 4                         | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 1    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 79        |
| 15                    | Femenino  | Trabajad     | 5                         | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 1    | 3    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 92        |
| 16                    | Masculino | Computac     | 4                         | 4    | 4    | 1    | 4    | 2    | 1    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 2    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 73        |
| 17                    | Femenino  | Computac     | 5                         | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 82        |
| 18                    | Femenino  | No indica    | 5                         | 5    | 5    | 3    | 5    | 1    | 1    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 1    | 2    | 1    | 4    | 4    | 2    | 3    | 5    | 71        |
| 19                    | Masculino | No indica    | 4                         | 5    | 4    | 3    | 4    | 3    | 1    | 3    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 3    | 5    | 81        |
| 20                    | Femenino  | Trabajad     | 5                         | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 2    | 5    | 5    | 2    | 3    | 2    | 5    | 3    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    | 74        |
| 21                    | Femenino  | Secretaria   | 5                         | 5    | 5    | 2    | 4    | 3    | 1    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 1    | 4    | 4    | 3    | 5    | 4    | 3    | 5    | 74        |
| 22                    | Masculino | No indica    | 4                         | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 1    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 73        |
| 23                    | Masculino | Derecho      | 4                         | 5    | 4    | 2    | 4    | 3    | 3    | 2    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 2    | 4    | 67        |
| 24                    | Masculino | Informatica  | 5                         | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 1    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 85        |
| 25                    | Femenino  | Aux. Contabi | 5                         | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 3    | 2    | 5    | 3    | 3    | 2    | 4    | 3    | 2    | 3    | 3    | 2    | 3    | 5    | 71        |
| 26                    | Femenino  | Adm Empr     | 5                         | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 1    | 3    | 5    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4    | 2    | 5    | 80        |
| 27                    | Femenino  | No indica    | 5                         | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 1    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 90   |           |
| 28                    | Masculino | No indica    | 4                         | 5    | 3    | 2    | 5    | 3    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 71   |           |
| 29                    | Masculino | Computac     | 4                         | 4    | 4    | 1    | 4    | 2    | 1    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 2    | 4    | 5    | 4    | 4    | 73   |           |
| 30                    | Femenino  | No indica    | 4                         | 5    | 4    | 4    | 5    | 3    | 1    | 3    | 5    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 72   |           |
| 31                    | Femenino  | Secretaria   | 4                         | 4    | 4    | 1    | 4    | 4    | 1    | 2    | 4    | 2    | 3    | 3    | 2    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 2    | 4    | 63        |
| 32                    | Femenino  | Secretaria   | 4                         | 5    | 5    | 2    | 4    | 3    | 1    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4    | 1    | 4    | 4    | 3    | 5    | 4    | 3    | 5    | 73        |
| SUMATORIA             |           |              | 141                       | 143  | 137  | 86   | 139  | 105  | 51   | 99   | 143  | 121  | 118  | 120  | 89   | 119  | 121  | 117  | 135  | 128  | 103  | 147  | 2362      |
| VARIANZA POR ITEM     |           |              | 0.24                      | 0.37 | 0.39 | 1.90 | 0.35 | 0.95 | 1.05 | 1.33 | 0.31 | 1.23 | 0.59 | 0.69 | 1.80 | 1.08 | 0.80 | 0.66 | 0.48 | 0.81 | 1.11 | 0.30 | 66.71     |
| SUMA VAR. ITEMS       |           |              | 16.46                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |           |
| VAR. SE SUMA DE ITEMS |           |              | 66.71                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |           |

## **Prueba Piloto**

La prueba piloto se aplicó a la población objeto de estudio, en la cual se analizó si las instrucciones eran claras y fáciles de comprender, asimismo, si los ítems que se plantearon como afirmaciones eran adecuados para obtener la información que se requería permitiendo adecuar el cuestionario a la población citada.

La prueba piloto aplicada previo al cuestionario definitivo fue susceptible a ajustes mejorando los indicadores de confiabilidad los mismos que permitieron detectar posibles errores o fallas en la estructura del cuestionario para replantear los ítems y homogenizar los resultados de la medición.

## **4. PROCEDIMIENTO**

### **5.1 Aplicación de prueba piloto**

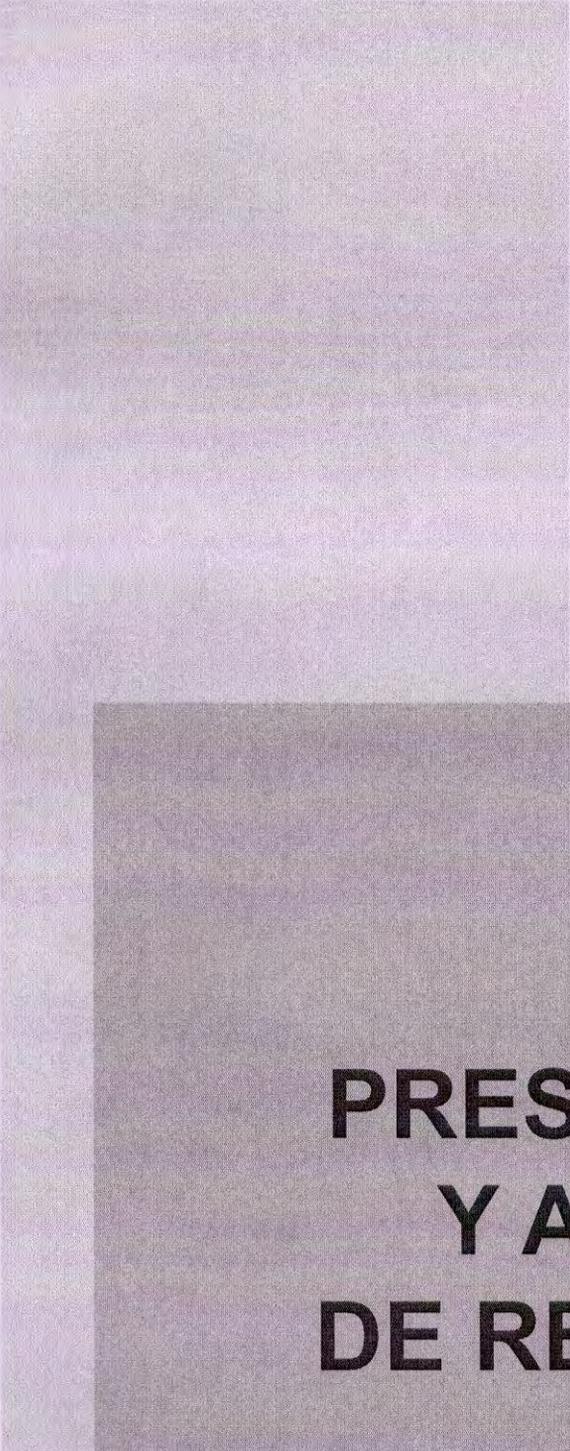
Primeramente se hizo la elección de un instrumento que permitiría medir las actitudes que presentaban los operadores de las Plataformas de atención al público frente a las estrategias de motivación que la institución les ofrece, razón por la cual se adecuó el cuestionario de Satisfacción Minnessota con ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios que incluían cinco alternativas de respuesta en escala Likert.

Como es recomendado para la utilización de la Escala Likert no se excedieron las 20 palabras en ninguna de las afirmaciones, elaborándolas cuidadosamente para que expresaran una relación lógica en correspondencia con el objeto de estudio que se está midiendo.

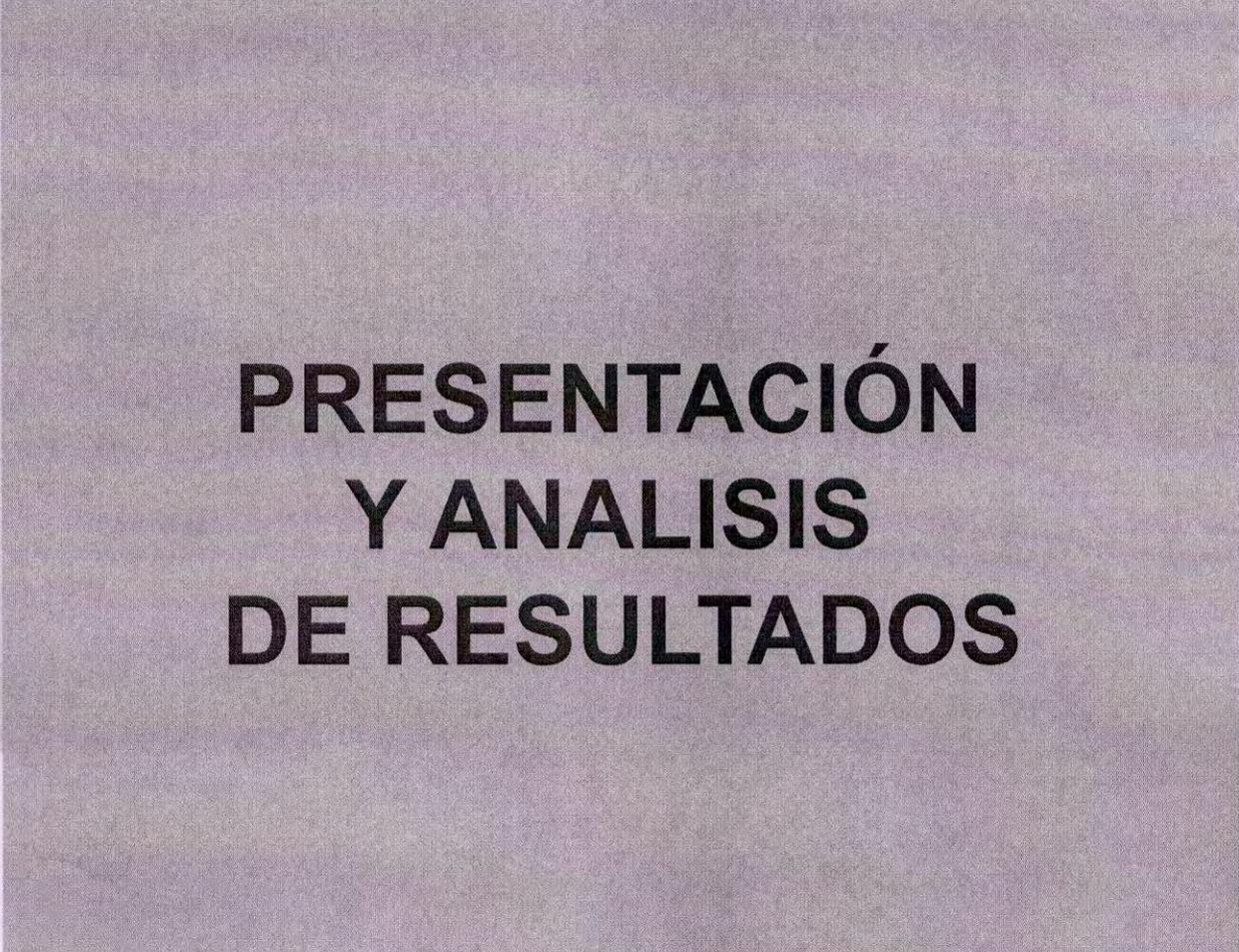
En la prueba piloto se logró detectar que era mucho más confiable la aplicación vía entrevista, ya que esta fue auto administrada y muchos de los operadores marcaron dos opciones o no respondieron a algunas de las afirmaciones, en consecuencia se aplicó el cuestionario en las instalaciones de Plataforma ubicada en diferentes sub alcaldías de la ciudad de La Paz las cuales cuentan

con uno a tres operadores, este procedimiento se llevo a cabo vía entrevista, para evitar lo sucedido en la prueba piloto.

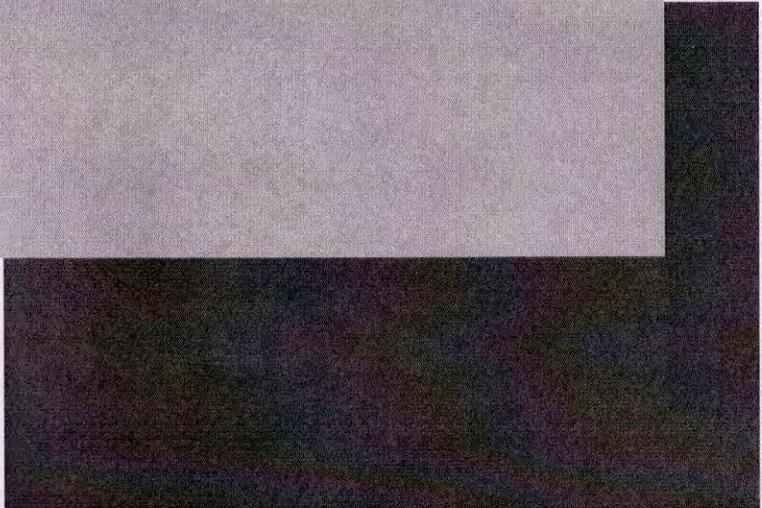
Antes de aplicar el cuestionario se dieron las instrucciones correspondientes explicando los propósitos del mismo y garantizando la confidencialidad de la información brindada, el cuestionario comienza con preguntas demográficas para obtener información relacionada con su experiencia profesional específica, edad, estado civil, formación académica, años de servicio, continuando con las 20 afirmaciones en escala Likert, concluyendo con la elaboración de la base de datos y el análisis de resultados.



**CAPÍTULO V**



**PRESENTACIÓN  
Y ANÁLISIS  
DE RESULTADOS**



## **CAPITULO V**

### **PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS**

El presente capítulo presenta los resultados obtenidos en la investigación en generales y específicos. Los resultados generales contienen las características sociodemográficas y niveles generales de satisfacción laboral.

Los resultados específicos presentan la revisión de los niveles de satisfacción laboral asociada a las características sociodemográficas y a la revisión por indicadores, así como, un análisis cualitativo de las categorías asociadas a la percepción de satisfacción laboral.

En relación a los indicadores, los mismos se presentan del uno al doce en los gráficos correspondientes:

- 1) Tiempo ocupado en trabajar
- 2) Identificación con la institución empleadora
- 3) Claridad en el rol asumido
- 4) Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado
- 5) Relación interpersonal con el jefe
- 6) Probabilidad de tomar decisiones propias en el trabajo
- 7) Compatibilidad del rol en relación a valores personales
- 8) Percepción de empleo seguro
- 9) Relación con el usuario vinculada a ayudar
- 10) Relación con el usuario vinculada a orientar
- 11) Probabilidad de emplear aptitudes propias en el trabajo
- 12) Percepción en relación al apoyo institucional
- 13) Relación trabajo-recompensa económica
- 14) Oportunidad de ascenso
- 15) Probabilidad de usar el juicio propio
- 16) Probabilidad de escoger los propios métodos de trabajo
- 17) Satisfacción con las condiciones laborales

- 18) Relaciones interpersonales con compañeros de trabajo
- 19) Valoración del trabajo propio por los compañeros de trabajo
- 20) Sentimiento de realización personal mediante el trabajo realizado

Los niveles de satisfacción laboral se miden mediante la escala Minnessota con 20 ítems y categorías de respuesta que van del 1 al 5 siendo así, el puntaje mínimo de 20 puntos y el máximo de 100 puntos equivalentes a 20% y 100% repartidos del siguiente modo:

Menos del 20%= Completa Insatisfacción Laboral

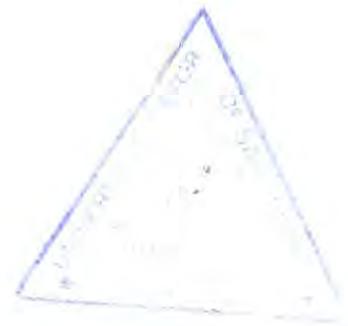
21% a 40% = Insatisfacción Laboral Alta

41% a 60% = Insatisfacción Laboral Media

61% a 80% = Satisfacción Laboral suficiente

81% a 100% = Completa Satisfacción Laboral

De acuerdo a los niveles presentados, se considera que la persona está satisfecha laboralmente cuando presenta un puntaje igual o mayor a 80% siendo ya los niveles de insatisfacción laboral poco significativos. Los niveles de satisfacción laboral que se encuentran entre el 60% y el 80% son bajos pero lo suficientemente considerables para afectar la percepción del funcionario en relación a su trabajo.



## 2 RESULTADOS DESCRIPTIVOS GENERALES

### a) CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN

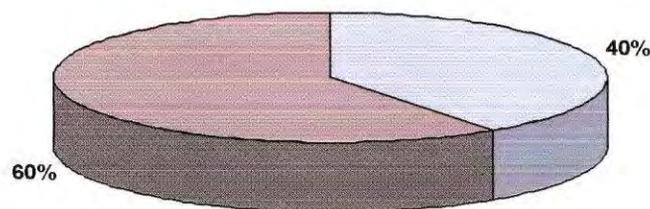
**Tabla N° 1 Características Socio demográficas en relación a Género**

| EDAD    | MASCULINO | FEMENINO |
|---------|-----------|----------|
| 25 – 29 | 2         | 0        |
| 30 – 34 | 5         | 2        |
| 35 – 39 | 1         | 3        |
| 40 – 44 | 0         | 1        |
| 45 – 49 | 1         | 7        |
| 50 – 54 | 1         | 3        |
| 55 – 59 | 4         | 2        |
| TOTAL   | 14        | 18       |

El gráfico No.1 describe la distribución de la población estudiada en relación a género, mostrando que el 60% de funcionarios del Sistema de Trámites Municipales del Gobierno Municipal de La Paz (SITR@M) son mujeres y el restante 40% son hombres.

**Gráfico No.1**

**Características Sociodemográficas en relación a Género**



□ Masculino □ Femenino

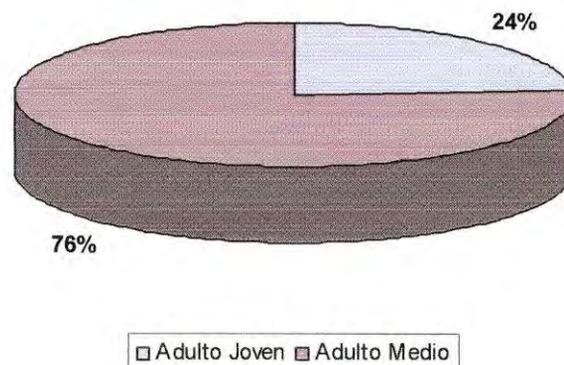
**Tabla N° 2 Características Socio demográficas en relación a Edad**

| GRUPO ETAREO | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Adulto Joven | 9          | 24%        |
| Adulto Medio | 23         | 76%        |
| TOTAL        | 32         | 100%       |

El 76% de funcionarios son adultos jóvenes, que se encuentran entre los 30 y 40 años de edad y el 24% son adultos medios o tiene una edad comprendida entre los 41 y 60 años (gráfico N° 2).

**Gráfico No.2**

**Características Sociodemográficas en relación a Edad**



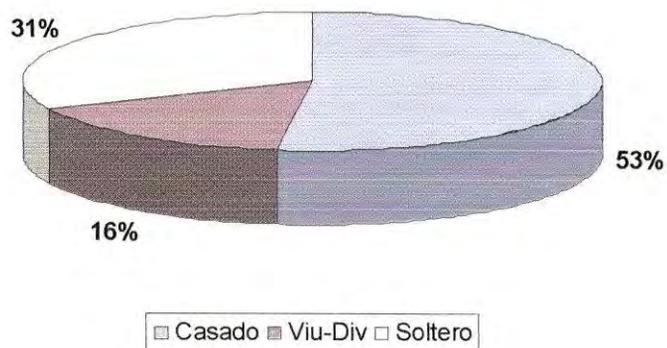
**Tabla N° 3 Características Socio demográficas  
en relación a Estado Civil**

| ESTADO CIVIL           | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Soltero/a              | 12         | 31%        |
| Casado/a               | 16         | 53%        |
| Viudo/a - Divorciado/a | 4          | 16%        |
| TOTAL                  | 32         | 100%       |

El gráfico N° 3 muestra que el 53% de los funcionarios del SITR@M son casados(as), el 31% solteros(as) y sólo el 16% viudos(as) o divorciados(as).

**Gráfico No.3**

**Características Sociodemográficas en relación a  
Estado Civil**



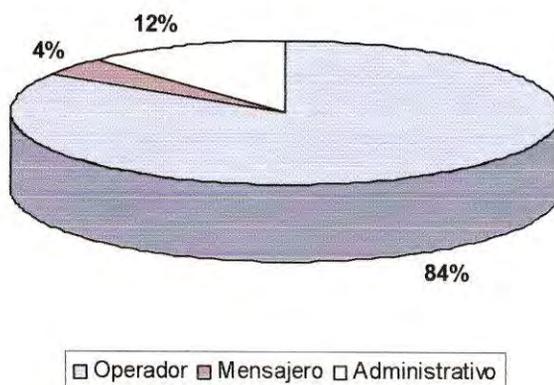
**Tabla N° 4 Características Socio demográficas en relación a cargo Desempeñado**

| CARGO          | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Administrativo | 5          | 12%        |
| Operador       | 26         | 84%        |
| Mensajero      | 1          | 4%         |
| TOTAL          | 32         | 100%       |

En el gráfico N°4 el 84% de funcionarios son operadores de plataforma, es decir, tienen relación directa con los usuarios y con el procesamiento de trámites, el 12% son personal administrativo y el 4% del servicio de mensajería.

**Gráfico No.4**

**Características Sociodemográficas en relación a Cargo Desempeñado**



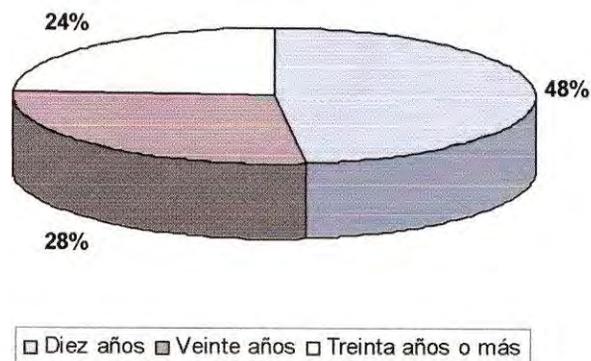
**Tabla N° 5 Características Socio demográficas en relación a Antigüedad en el Desempeño de Funciones**

| ANTIGÜEDAD         | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Diez años          | 15         | 48%        |
| Veinte años        | 10         | 28%        |
| Treinta años o mas | 7          | 24%        |
| TOTAL              | 32         | 100%       |

El 48% de funcionarios tiene hasta 10 años de antigüedad en el desempeño de sus funciones dentro de la institución, el 28% tiene hasta 20 años de antigüedad y el 24% tiene hasta treinta años o más tal como se muestra en el gráfico N°5.

**Gráfico No.5**

**Características Sociodemográficas en relación a Antigüedad en el Desempeño de Funciones**



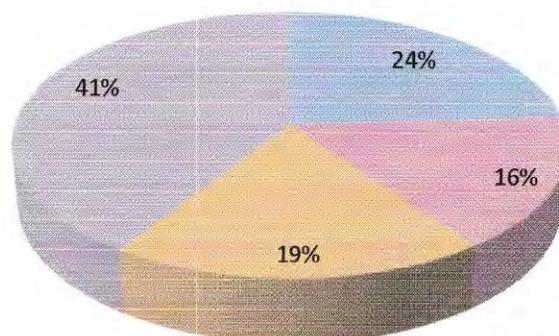
**Tabla N° 6 Características Socio demográficas  
en relación a Profesión**

| PROFESIÓN    | Frecuencia | Porcentajes |
|--------------|------------|-------------|
| Secretaría   | 7          | 24%         |
| Informática  | 3          | 16%         |
| Varios       | 8          | 19%         |
| No indica    | 14         | 41%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>32</b>  | <b>100%</b> |

El gráfico N°6 muestra que el 41% de funcionarios del SITR@M no responde a la pregunta que hace referencia a su profesión, lo cual se debe al hecho de que la mayoría son bachilleres. A esto se suma un 19% de la población que cuentan con profesiones que no necesariamente están ligadas a cargos administrativos o el procesamiento de trámites, tal es el caso de odontólogos, contadores públicos, etc. El resto de funcionarios se divide en un 24% que son secretarías y un 16% que son informáticos, en estos últimos dos casos estas profesiones si corresponden a la labor que se realiza en la unidad.

**Gráfico No.6**

**Características Socio demográficas en relación a Profesión**



Secretaría
  Informática
  Varios
  No indica

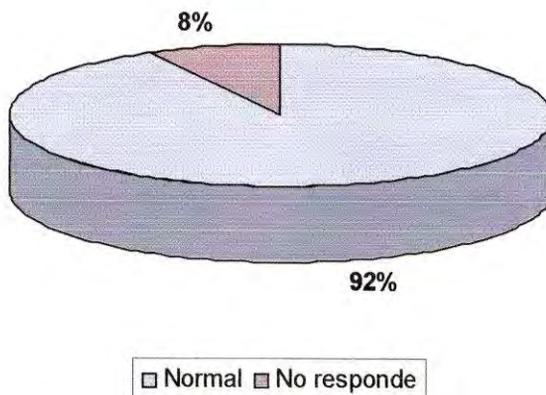
**Tabla N° 7 Características Socio demográficas  
en relación al Horario de Trabajo**

| HORARIO DE TRABAJO | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------|------------|-------------|
| Normal             | 29         | 92%         |
| No Responde        | 3          | 8%          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>32</b>  | <b>100%</b> |

Tal como se muestra en el gráfico N°7 en relación al horario de trabajo, la mayoría de funcionarios (92%) de la Unidad Municipal de Trámites Municipales trabaja con un horario Normal, es decir, ocho horas de trabajo, de 8:30 de la mañana a 12 del medio día y de 14:30 hasta las 19:00 hrs. en la tarde. El 8% de los funcionarios prefiere no responder al momento de presentarse esta pregunta.

**Gráfico No.7**

**Características Sociodemográficas en relación a  
Horario de Trabajo**



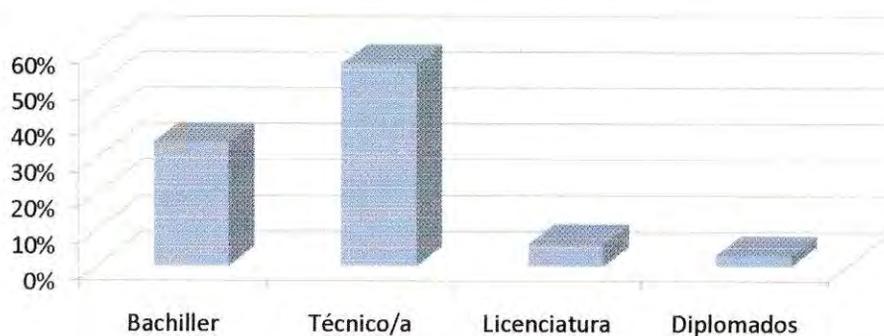
**Tabla N° 8 Características Socio demográficas en relación a Formación Académica**

| FORMACIÓN ACADÉMICA | Frecuencia | Porcentaje  |
|---------------------|------------|-------------|
| Bachiller           | 11         | 34%         |
| Técnico/a           | 18         | 56%         |
| Licenciatura        | 2          | 6%          |
| Diplomados          | 1          | 3%          |
| <b>Total</b>        | <b>32</b>  | <b>100%</b> |

En el gráfico N°8 el 34% de funcionarios son bachilleres, el 56% son técnicos Medios, el 6% son egresados o tienen Licenciatura Universitaria y existe un 3% que tienen estudios a nivel de Diplomado los cuales pertenecen a la parte administrativa de la Unidad.

**Gráfico No.8**

**Características Socio demográficas en relación a Formación Académica**



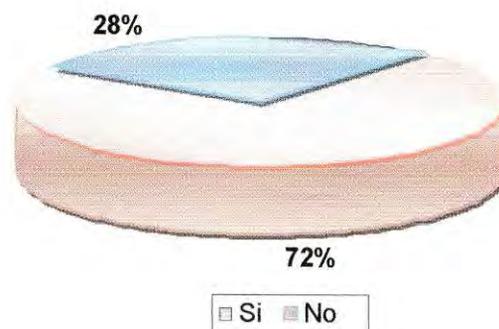
**Tabla N° 9 Características Socio demográficas en relación a Estudio y Trabajo Simultáneo**

| Cursa Universidad | Sexo      |          | Total |
|-------------------|-----------|----------|-------|
|                   | Masculino | Femenino |       |
| Sí                | 5         | 4        | 9     |
|                   | 16%       | 13%      | 28%   |
| No                | 9         | 14       | 23    |
|                   | 28%       | 44%      | 72%   |
| Total             | 14        | 18       | 32    |
| TOTAL %           | 44%       | 56%      | 100%  |

Gráfico N°9 Tan sólo el 28% de los funcionarios estudia y trabaja simultáneamente, el restante 72% asiste a capacitación institucional, puesto que la institución considera la capacitación como una forma de motivar a su personal continua, oportuna y eficientemente, ya que no cuenta con políticas destinadas a generar recursos que posibiliten incrementos salariales o contengan ascensos institucionales horizontales.

**Gráfico No.9**

**Características Sociodemográficas en relación a Estudio y trabajo Simultáneo**



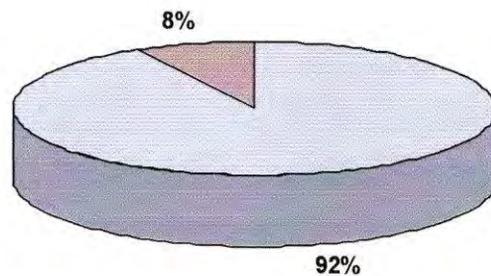
**Tabla N° 10 Características Socio demográficas en relación a Recibir Capacitación Institucional**

| CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|------------|
| Si                         | 29         | 92%        |
| No                         | 3          | 8%         |
| TOTAL                      | 32         | 100%       |

El gráfico N°10, sin embargo, muestra que la gran mayoría, el 92% del personal si recibe o está recibiendo algún tipo de capacitación institucional y sólo el 8% no recibe ningún tipo de capacitación.

**Gráfico No.10**

**Características Sociodemográficas en relación a recibir Capacitación Institucional**



□ Si □ No

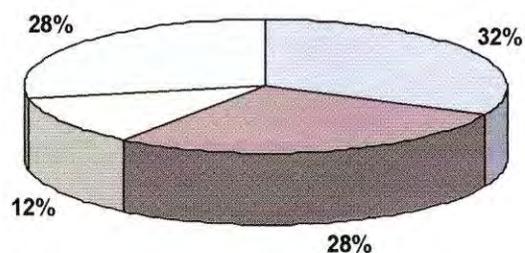
**Tabla N° 11 Características Socio demográficas en relación a Experiencia Laboral Especifica**

| Experiencia Laboral Especifica | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Diez años                      | 10         | 32%         |
| Veinte años                    | 9          | 28%         |
| Treinta años o mas             | 4          | 12%         |
| No responde                    | 9          | 28%         |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>32</b>  | <b>100%</b> |

En el Grafico N°11, en relación a experiencia laboral especifica, el 32% del personal refiere tener hasta 10 años de experiencia especifica en la misma, el 28% hasta 20 años y el 12% hasta treinta años o más. Un 28% no responde a esta pregunta, probablemente por no tener experiencia laboral especifica o por haber ingresado recientemente a la institución.

**Gráfico No.11**

**Características Sociodemográficas en relación a Experiencia laboral Especifica**



□ Diez años □ Veinte años □ Treinta años o más □ No responde

## **b) RESULTADO DEL NIVEL GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Los resultados generales obtenidos en relación a la satisfacción laboral de los funcionarios de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (SITR@M) se presentan primero en la dimensión de nivel alcanzado y posteriormente se realiza el análisis de porcentaje de población satisfecha e insatisfecha. Es necesario remarcar la diferencia de análisis establecida en este estudio ya que se trata de un estudio exhaustivo y dado que es diferente analizar el nivel de satisfacción laboral alcanzada, que analizar cuanta población está satisfecha o insatisfecha laboralmente, para alcanzar los objetivos de la investigación es esencial el análisis total de los niveles alcanzados.

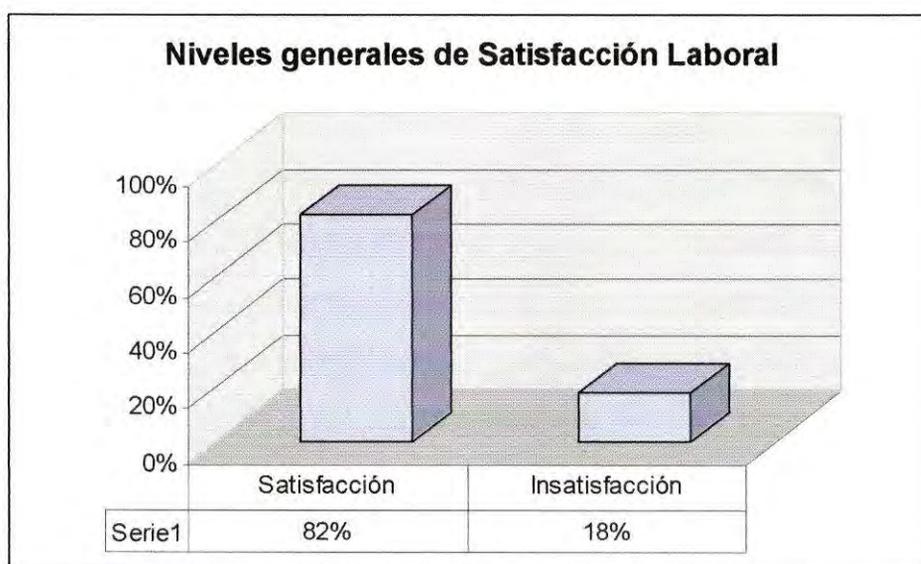
Si bien se ha mencionado en la introducción los parámetros para la interpretación de los niveles de satisfacción laboral, los mismos se presentan nuevamente como referencia directa para fines interpretativos tanto a nivel de resultados generales como también resultados específicos: **Menos de 20%** = Completa Insatisfacción Laboral, **21% a 40%** = Insatisfacción Laboral Alta, **41% a 60%** = Insatisfacción Laboral Media, **61% a 80%** = Satisfacción Laboral Suficiente, **81% a 100%** = Completa Satisfacción Laboral.

**Tabla N°12 Niveles Generales de Satisfacción Laboral**

| Nivel          | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Satisfacción   | 28         | 82%        |
| Insatisfacción | 4          | 18%        |
| Total          | 32         | 100%       |

De acuerdo a los niveles presentados, se considera que la persona está satisfecha laboralmente cuando presenta un puntaje igual o mayor a 80% siendo ya los niveles de insatisfacción laboral poco significativos. Los niveles de insatisfacción laboral que se encuentran entre el 60% y el 79% son bajos pero todavía lo suficientemente considerables para afectar la percepción del funcionario en relación a su trabajo.

**Gráfico No.12**



**Tabla N°13 Presencia de Satisfacción Laboral en Relación a la Población**

| Presencia      | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Satisfacción   | 20         | 56%        |
| Insatisfacción | 12         | 44%        |
| Total          | 32         | 100%       |

**Gráfico No.13**



En estos primeros resultados se muestra que el nivel general de satisfacción laboral es del 56% en consecuencia es posible considerar que existe un alto nivel de satisfacción laboral en los funcionarios del SITR@M. Sin embargo, es necesario un análisis integral de estos resultados, teniendo en cuenta que estamos frente a una población predominantemente femenina, de adultos jóvenes, en su mayoría casados, bachilleres o técnico medios, con una antigüedad dentro la institución de entre 20 años o más, con la función de operadores de plataforma de atención al contribuyente, lo cual influye significativamente en el restante 44% insatisfecho por que debido a su bajo nivel de formación la institución no les permite acceder a un incremento salarial

o un ascenso, los cuales no se contemplan como incentivos en las normativas de la institución.

Es importante hacer un análisis de este 18% restante de personal que alcanzó un nivel de insatisfacción laboral significativo, el mismo que está relacionado primero con el bajo nivel de formación y segundo con el hecho de que existen profesionales en ramas no relacionadas con las funciones que se desempeñan en la Unidad del Sistema de Trámites Municipales, siendo odontólogos, abogados, contadores públicos, etc. lo cual coadyuvara a futuras investigaciones en el estudio o exploración de fenómenos, como la falta de empleo para profesionales egresados en nuestro país, mismos que se encuentran ejerciendo funciones que no tienen nada que ver con la profesión escogida. Este análisis en mayor profundidad se presenta a continuación.

#### **b) RESULTADOS DESCRIPTIVOS ESPECÍFICOS**

La presentación de resultados específicos está dividida en tres partes, la primera está constituida por un análisis amplio del nivel de satisfacción laboral en relación a características socio demográficas de la población, la segunda es más específica y se dedica al estudio del nivel de satisfacción laboral en relación a los veinte indicadores predeterminados y que se detallan en la parte introductoria de este capítulo, por último, se cruza resultados de satisfacción laboral por características socio demográficas en relación a cada uno de los veinte indicadores en el análisis cualitativo siendo esta última la más específica de las tres partes. La interpretación de los niveles de satisfacción laboral alcanzados es la misma que en la interpretación general.

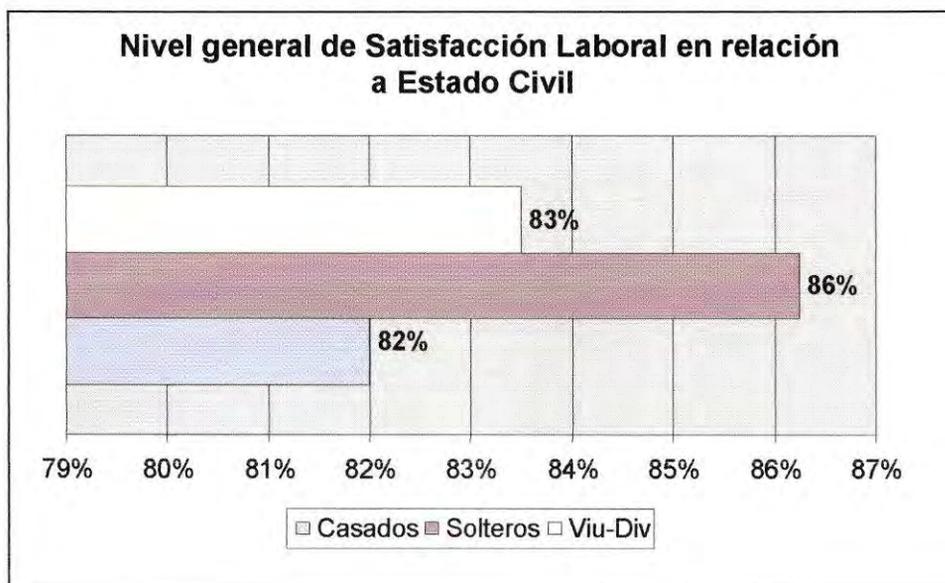
**a) NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN RELACIÓN A CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS**

**Tabla N° 14 Nivel General de Satisfacción Laboral en Relación al Estado Civil**

| ESTADO CIVIL           | Frecuencia | Porcentaje | Total |
|------------------------|------------|------------|-------|
| Soltero/a              | 28         | 86%        | 100%  |
| Casado/a               | 25         | 82%        | 100%  |
| Viudo/a - Divorciado/a | 26         | 83%        | 100%  |

En relación al estado civil de los empleados del SITR@M, los niveles de satisfacción laboral están por encima del 80% (gráfico N°14) por lo tanto solteros, casados, viudos o divorciados no presentan niveles de insatisfacción laboral significativos.

**Gráfico No.14**



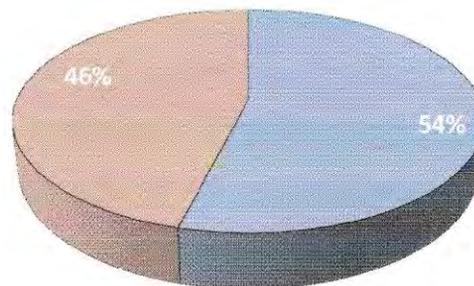
**Tabla N° 15 Nivel General de Satisfacción en relación a Género**

| Genero    | Frecuencia | Nivel de Satisfacción en Porcentajes |
|-----------|------------|--------------------------------------|
| Femenino  | 19         | 54%                                  |
| Masculino | 13         | 46%                                  |
| TOTAL     | 32         | 100%                                 |

En relación al género de los funcionarios del Sistema de Trámites Municipales (SITR@M), los niveles de satisfacción laboral están por encima del 80% (gráfico N°15) y son relativamente parecidos, por lo tanto hombres y mujeres no presentan niveles de insatisfacción laboral significativos.

**Gráfico No.15**

**Nivel General de Satisfacción Laboral en relación a Género**



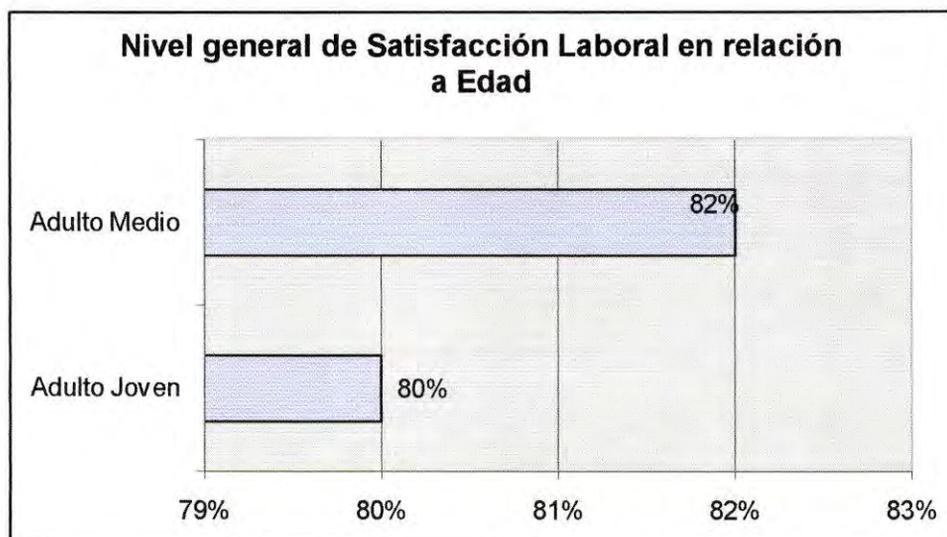
■ Femenino ■ Masculino

**Tabla N° 16 Nivel General de Satisfacción  
Laboral en relación a Edad**

| GRUPO ETAREO | Frecuencia | Porcentaje | Total |
|--------------|------------|------------|-------|
| Adulto Joven | 24         | 81%        | 100%  |
| Adulto Medio | 25         | 82%        | 100%  |

En relación a la edad de los empleados del Sistema de Trámites Municipales, los niveles de satisfacción laboral están por encima del 80% (gráfico N°16) por lo tanto, adultos medios (41<sup>a</sup>- 60<sup>a</sup>) como adultos jóvenes (30<sup>a</sup> - 40<sup>a</sup>) no presentan niveles de insatisfacción laboral significativos.

**Gráfico N° 16**

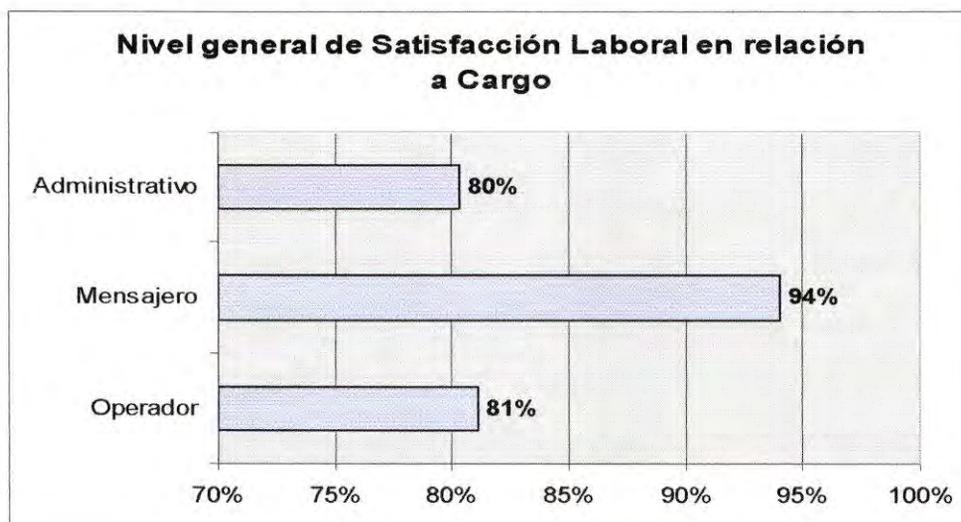


**Tabla N° 17 Nivel General de Satisfacción  
Laboral en relación a cargo**

| CARGO          | Frecuencia | Porcentaje | Total |
|----------------|------------|------------|-------|
| Administrativo | 5          | 80%        | 100%  |
| Operador       | 24         | 81%        | 100%  |
| Mensajero      | 3          | 94%        | 100%  |

En relación al cargo desempeñado por los funcionarios, los niveles de satisfacción laboral están por encima del 80% (gráfico N°17) por lo tanto los administrativos y en especial los mensajeros casi en su totalidad presentan niveles significativos de satisfacción laboral, así mismo, los operadores de plataforma no presentan niveles de insatisfacción laboral significativos, sin embargo existe un 9% que presenta niveles significativos de insatisfacción lo cual se podría relacionar con el hecho de que son profesionales en ramas no relacionadas con las actividades de la Unidad.

**Gráfico No.17**



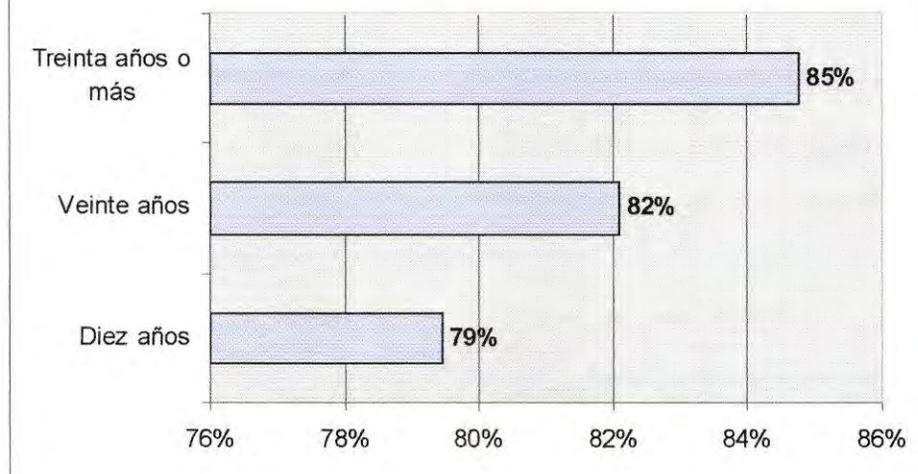
**Tabla N° 18 Nivel general de Satisfacción  
Laboral en relación a Antigüedad**

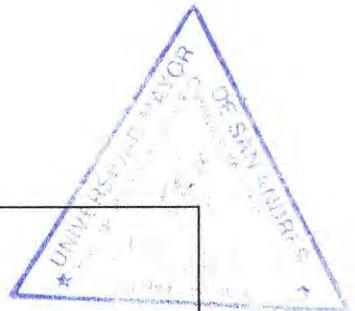
| ANTIGÜEDAD         | Frecuencia | Porcentaje | Total |
|--------------------|------------|------------|-------|
| Diez años          | 22         | 79%        | 100%  |
| Veinte años        | 25         | 82%        | 100%  |
| Treinta años o mas | 28         | 85%        | 100%  |

En relación a la antigüedad dentro de la institución, se evidencia que los niveles de satisfacción laboral están por encima del 80% (gráfico N°18) cuando la antigüedad es igual o superior a 11 años en adelante, no obstante, los funcionarios que tienen hasta diez años o menos de antigüedad en la institución si presentan un nivel de insatisfacción significativo lo cual podría deberse a que son el grupo de empleados profesionales que no ven oportunidades de ascenso reales dentro la unidad.

**Gráfico No.18**

**Nivel general de Satisfacción laboral en relación  
a Antigüedad**





**Tabla N°19 Nivel General de Satisfacción Laboral en Relación a Profesión**

| Nivel          | Secretaria | Informática | Varios | No Responde |
|----------------|------------|-------------|--------|-------------|
| Satisfacción   | 82%        | 89%         | 73%    | 83%         |
| Insatisfacción | 18%        | 11%         | 27%    | 17%         |
| Total          | 100%       | 100%        | 100%   | 100%        |

En relación a la profesión de los funcionarios del Sistema de Trámites Municipales (gráfico N°19) aquellos que no tienen profesiones relacionadas con el manejo de trámites administrativos tales como odontólogos, ortodontistas o Contadores públicos presentan niveles significativos de insatisfacción laboral (73%). Los empleados que no responden, es debido a que no han cursado estudios superiores y se encuentran satisfechos en su actual situación laboral (83%) ya que a través de sus normativas la institución les brinda relativa estabilidad laboral.

**Gráfico No.19**



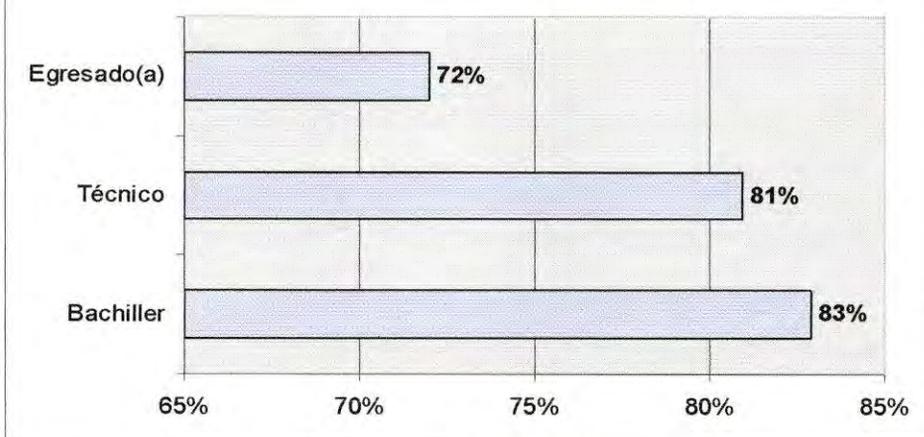
**Tabla N° 20 Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Calificación Académica**

| Población   | Frecuencia | Porcentaje | Total |
|-------------|------------|------------|-------|
| Bachiller   | 26         | 83%        | 100%  |
| Técnico     | 24         | 81%        | 100%  |
| Egresado(a) | 19         | 72%        | 100%  |

En relación a calificación académica de los funcionarios del Sistema de Trámites Municipales (gráfico N°20) aquellos que son egresados, Licenciados o tienen Diplomado de universidad, presentan niveles significativos de insatisfacción laboral (73%) mientras que bachilleres y técnicos tienen niveles de satisfacción laboral por encima del 80% lo que muestra niveles de insatisfacción laboral insignificantes. Estos resultados muestran que la relación entre satisfacción laboral y calificación académica es inversamente proporcional pues a mayor calificación menor satisfacción laboral siendo los bachilleres los más satisfechos (83%) seguidos por los técnicos con un nivel de satisfacción laboral del (81%).

**Gráfico No.20**

**Nivel general de satisfacción laboral en relación a Calificación Académica**



**Tabla N° 21 Nivel general de Satisfacción Laboral en relación a Trabajo y Estudio Simultaneo**

| Nivel          | Si   | No   | No Responde |
|----------------|------|------|-------------|
| Satisfacción   | 85%  | 81%  | 83%         |
| Insatisfacción | 15%  | 19%  | 17%         |
| Total          | 100% | 100% | 100%        |

En relación a trabajo y estudio simultáneo de los funcionarios del Sistema de Trámites Municipales (gráfico N°21) ya sea que estudien o no de manera paralela a sus actividades laborales, no presentan niveles significativos de insatisfacción laboral ya que en todos los casos los niveles de satisfacción laboral están por encima del 80%.

**Gráfico No.21**

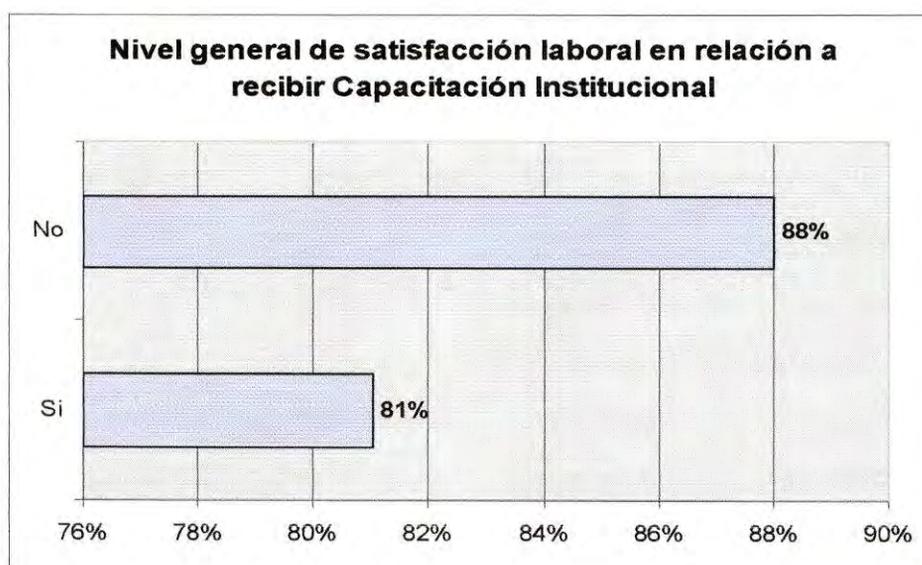


**Tabla N°22 Nivel General de Satisfacción Laboral en Relación a Recibir Capacitación Institucional**

| Nivel          | Frecuencia | Si   | Frecuencia | No   |
|----------------|------------|------|------------|------|
| Satisfacción   | 26         | 81%  | 28         | 88%  |
| Insatisfacción | 6          | 19%  | 4          | 12%  |
| Total          | 32         | 100% | 32         | 100% |

En relación a recibir capacitación institucional, los funcionarios del Sistema de Trámites Municipales (gráfico N°22) presentan niveles de satisfacción laboral por en encima del 80% sin existir conflictos significativos ya sea que la institución los capacite o no.

**Gráfico No.22**

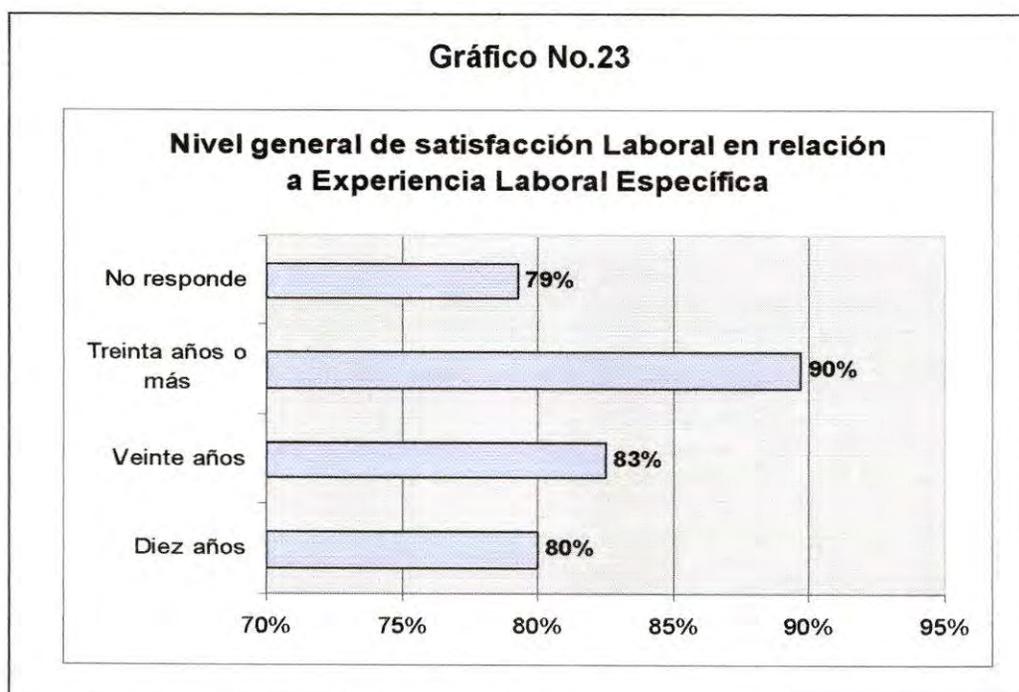


**Tabla N° 23 Nivel General de Satisfacción Laboral en Relación a Experiencia Laboral Específica**

| Experiencia Específica | Frecuencia | Satisfacción | Frecuencia | Insatisfacción | Total |
|------------------------|------------|--------------|------------|----------------|-------|
| Diez años              | 25         | 80%          | 7          | 20%            | 100%  |
| Veinte años o más      | 26         | 83%          | 6          | 17%            | 100%  |
| Treinta años o más     | 29         | 90%          | 3          | 10%            | 100%  |
| No responde            | 24         | 79%          | 8          | 21%            | 100%  |

En relación a experiencia laboral específica, sólo aquellos que no responden tienen niveles significativos de insatisfacción laboral (79%) siendo la misma limítrofe, estos niveles de insatisfacción se deben a que muchos de estos casos son de reciente incorporación o bien son los profesionales que no ven perspectivas de mejora al desarrollar esta función puesto que no tiene nada que ver con su formación profesional.

**Gráfico No.23**



### **c) NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL POR INDICADORES**

Los criterios para establecer la significación de los niveles de satisfacción laboral son los mismos utilizados para los análisis previos. Para fines ilustrativos, en el análisis por indicadores se ha dividido en dos cuadros, en el primero se describen los resultados de los niveles de satisfacción laboral hasta el décimo indicador, en el segundo cuadro describe los resultados obtenidos desde el indicador once hasta el veinte. En este sentido, el gráfico 24a evidencia niveles significativos de insatisfacción laboral en los indicadores 4 (probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado), en el indicador 6 (probabilidad de tomar decisiones propias en el trabajo) y por último, en el indicador 9 que corresponde a la (relación con el usuario vinculada a ayudar).

Esto quiere decir que el funcionario presenta niveles significativos de insatisfacción laboral a nivel del sistema de recompensas, puesto que no sienten que su trabajo sea reconocido más allá de la recompensa económica.

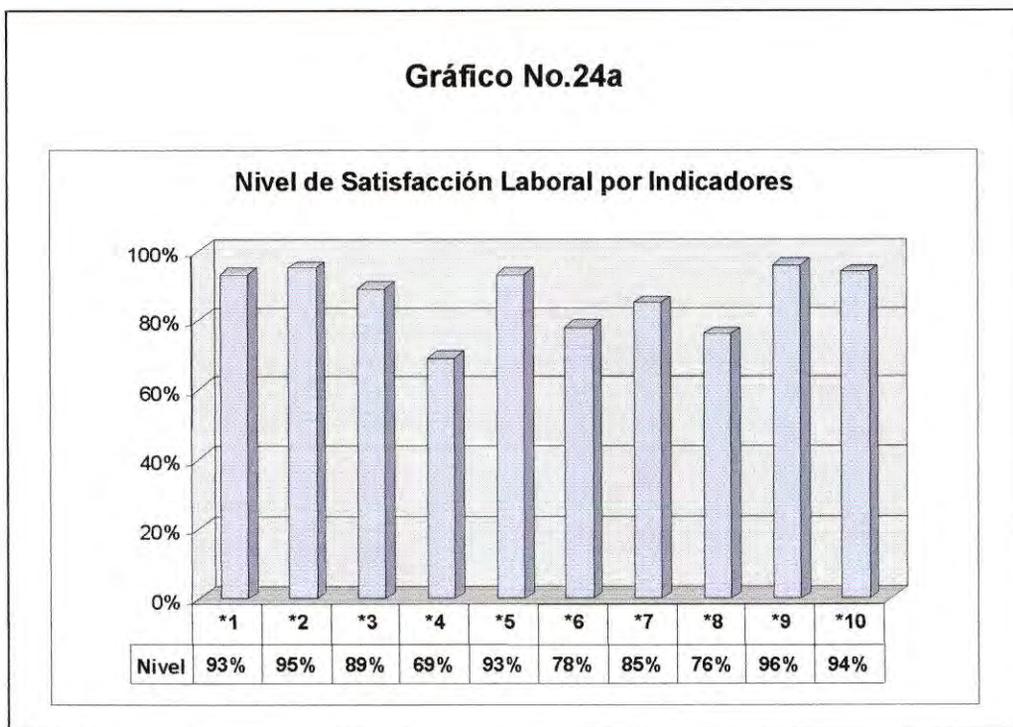
Existe también insatisfacción laboral a nivel de autorrealización en relación al puesto de trabajo pues el trabajador no percibe libertad y autonomía para la toma de decisiones lo que genera incompatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo. Finalmente, existe insatisfacción laboral en lo concerniente a relaciones interpersonales, especialmente con los usuarios, lo que pone en riesgo tanto la calidad como la calidez del servicio prestado, pues el mismo es difícilmente percibido como medio de ayuda a las personas que acuden a las plataformas de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales.

**Tabla N°24<sup>a</sup> - 24b y 25 Nivel de Satisfacción Laboral por Indicadores en relación a genero**

| Indicadores   | Sexo     |           | Satisfacción | Insatisfacción | Total |
|---|----------|-----------|--------------|----------------|-------|
|   | Femenino | Masculino |              |                |       |
| 1. Tiempo ocupado en trabajar   | 97%      | 86%       | 93%          | 7%             | 100%  |
| 2. Identificación con la Institución empleadora                       | 97%      | 92%       | 95%          | 5%             | 100%  |
| 3. Claridad en el rol asumido   | 88%      | 90%       | 89%          | 11%            | 100%  |
| 4. Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado            | 63%      | 78%       | 69%          | 31%            | 100%  |
| 5. Relación interpersonal con el jefe                                 | 93%      | 94%       | 93%          | 7%             | 100%  |
| 6. Probabilidad de tomar decisiones propias en el trabajo             | 79%      | 76%       | 78%          | 22%            | 100%  |
| 7. Compatibilidad del rol en relación a valores personales            | 93%      | 73%       | 85%          | 15%            | 100%  |
| 8. Percepción de empleo seguro  | 77%      | 74%       | 76%          | 24%            | 100%  |
| 9. Relación con el usuario vinculada a ayudar                         | 97%      | 94%       | 96%          | 4%             | 100%  |
| 10. Relación con el usuario vinculada a orientar                      | 95%      | 94%       | 94%          | 6%             | 100%  |
| 11. Probabilidad de emplear aptitudes propias en el trabajo           | 83%      | 80%       | 82%          | 18%            | 100%  |
| 12. Percepción en relación al apoyo institucional                     | 76%      | 82%       | 78%          | 22%            | 100%  |
| 13. Relación trabajo – recompensa económica                           | 77%      | 82%       | 79%          | 21%            | 100%  |
| 14. Oportunidad de ascenso  | 59%      | 68%       | 62%          | 38%            | 100%  |
| 15. Probabilidad de usar el juicio propio                             | 79%      | 70%       | 75%          | 25%            | 100%  |
| 16. Probabilidad de escoger los propios métodos de trabajo            | 77%      | 64%       | 72%          | 28%            | 100%  |
| 17. Satisfacción con las condiciones laborales                        | 81%      | 80%       | 81%          | 19%            | 100%  |
| 18. Relaciones internacionales con compañeros de trabajo              | 81%      | 92%       | 86%          | 14%            | 100%  |
| 19. Valoración del trabajo propio por los compañeros de trabajo       | 69%      | 84%       | 75%          | 25%            | 100%  |
| 20. Sentimiento de realización personal mediante el trabajo realizado | 71%      | 78%       | 74%          | 26%            | 100%  |

Fuente: Respuestas del cuestionario de Satisfacción Minnesota de Weiss (1967), Escala abreviada que mide el índice general de Satisfacción Laboral

**Gráfico No.24a**

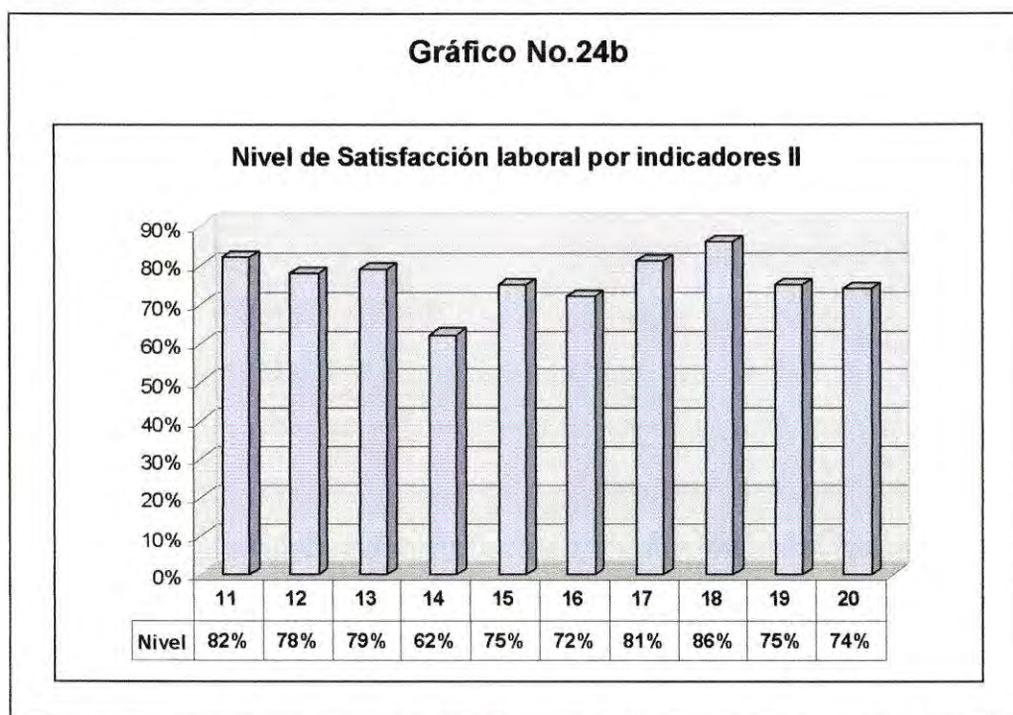


El gráfico N°24b muestra niveles significativos de insatisfacción laboral en los indicadores: 12Percepción en relación al apoyo institucional; en el indicador 13Relación trabajo-recompensa económica; el indicador 14 Oportunidad de ascenso; en el indicador 15Probabilidad de usar el juicio propio; el indicador 16Probabilidad de escoger los propios métodos de trabajo; el 19 Valoración del trabajo propio por los compañeros de trabajo y el indicador 20 correspondiente a Sentimiento de realización personal mediante el trabajo realizado.

Los resultados de la segunda parte de la evaluación por indicadores muestran que los funcionarios del Sistema de Trámites Municipales del Gobierno Autónomo Municipal de la ciudad de La Paz presentan niveles significativos de insatisfacción laboral debido a que no perciben que las condiciones de trabajo sean favorables, no se encuentran satisfechos con el sistema de recompensas en particular con la retribución económica, la poca o nula probabilidad de

ascenso y el poco reconocimiento del trabajo realizado en particular de parte de los propios colegas. Del mismo modo, existe insatisfacción con el trabajo en sí y con el desafío en el desarrollo de sus funciones, puesto que no hay autonomía ni se utilizan al máximo las capacidades personales del empleado.

Por último, existe un indicador muy importante que refleja insatisfacción laboral y está relacionado con el hecho de que el funcionario no se siente realizado personalmente mediante el trabajo realizado.



**d) NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN RELACIÓN A CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E INDICADORES**

El análisis de resultados con mayor especificidad relaciona cada uno de los veinte indicadores con las características sociodemográficas de la población estudiada. El gráfico N°25 muestra que tanto casados, solteros, viudos o divorciados presentan niveles significativos de insatisfacción laboral en los indicadores: 4 Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado; 6 Probabilidad de tomar decisiones propias en el trabajo; 8 Percepción de

empleo seguro y 14 Oportunidad de ascenso, viéndose de este modo comprometidas las siguientes dimensiones de Satisfacción Laboral: el sistema de recompensas, las condiciones de trabajo y la satisfacción con el trabajo en sí. Asimismo, se relaciona con la motivación de logro y niveles de autorrealización personal en los funcionarios de esta unidad.

**Gráfico No. 25**



El gráfico N°25 muestra niveles significativos de insatisfacción laboral tanto en hombres como en mujeres, presentados en los indicadores: 6 Probabilidad de tomar decisiones propias en el trabajo y 8 correspondiente a la Percepción de empleo seguro. Asimismo, ambos sexos muestran una elevada presencia de insatisfacción laboral en los indicadores 4 Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado, e indicador 14 Oportunidad de ascenso, estos indicadores nos muestran que no existe un adecuado sistema de recompensas dentro de la institución.

Los funcionarios de sexo masculino están más insatisfechos laboralmente en el indicador 15 Probabilidad de utilizar el juicio propio y el indicador 16 Probabilidad de escoger los propios métodos de trabajo, mientras que las mujeres presentan niveles de insatisfacción laboral más elevados a nivel general, puesto que un 50% de los indicadores se encuentran por debajo del 80%. En el caso particular de los solteros(as) están menos satisfechos laboralmente en relación al Indicador 7 Compatibilidad del rol en relación a valores personales, generando un sentimiento de incompatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo.

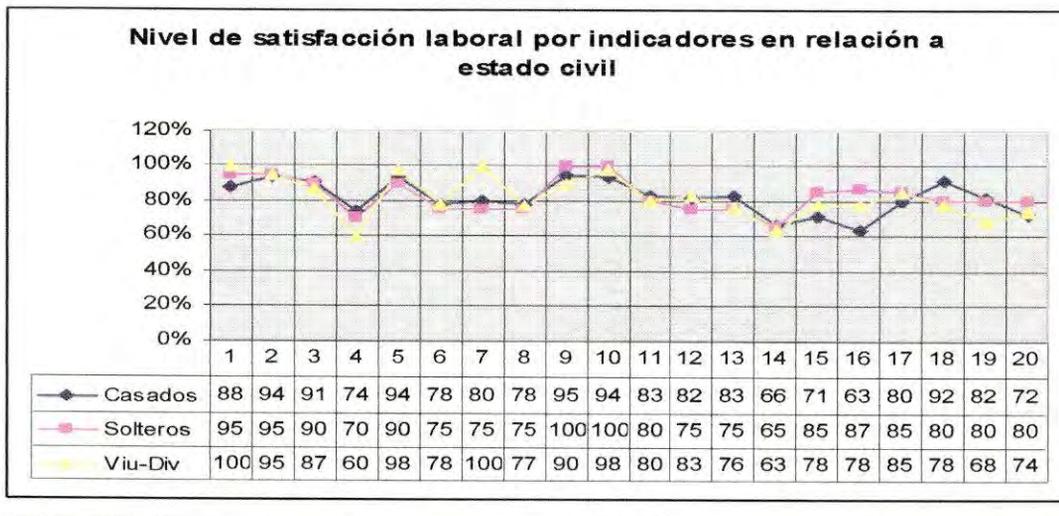
Del mismo modo, en el Indicador 12 Percepción en relación al apoyo institucional, siente que recibe menos apoyo institucional por las escasas posibilidades de ascender a cargos mejores, por lo tanto se ve afectada su motivación de logro y sentimiento de autorrealización personal. Por otro lado los solteros(as) tienen mayor satisfacción laboral vinculada con el Indicador 20 Sentimiento de realización personal y motivación de logro mediante el trabajo realizado, ya que el estudiar y trabajar simultáneamente les brinda la posibilidad de prepararse para postular a otras y mejores oportunidades laborales en el futuro.

**Tabla N°26 y N°27 Nivel de Satisfacción Laboral por indicadores en  
Relación a Estado Civil y Edad**

| Indicadores   | Estado Civil |         |                      | Edad            |                 | Total |
|---|--------------|---------|----------------------|-----------------|-----------------|-------|
|   | Casado       | Soltero | Viudo/<br>Divorciado | Adulto<br>Joven | Adulto<br>Medio |       |
| 1. Tiempo ocupado en trabajar   | 88%          | 95%     | 100%                 | 93%             | 92%             | 100%  |
| 2. Identificación con la Institución empleadora                       | 94%          | 95%     | 95%                  | 97%             | 94%             | 100%  |
| 3. Claridad en el rol asumido   | 91%          | 90%     | 87%                  | 87%             | 89%             | 100%  |
| 4. Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado            | 74%          | 70%     | 60%                  | 63%             | 71%             | 100%  |
| 5. Relación interpersonal con el jefe                                 | 94%          | 90%     | 98%                  | 97%             | 92%             | 100%  |
| 6. Probabilidad de tomar decisiones propias en el trabajo             | 78%          | 75%     | 78%                  | 77%             | 78%             | 100%  |
| 7. Compatibilidad del rol en relación a valores personales            | 80%          | 75%     | 100%                 | 83%             | 90%             | 100%  |
| 8. Percepción de empleo seguro  | 78%          | 75%     | 77%                  | 63%             | 79%             | 100%  |
| 9. Relación con el usuario vinculada a ayudar                         | 95%          | 100%    | 90%                  | 93%             | 96%             | 100%  |
| 10. Relación con el usuario vinculada a orientar                      | 94%          | 100%    | 98%                  | 93%             | 94%             | 100%  |
| 11. Probabilidad de emplear aptitudes propias en el trabajo           | 83%          | 80%     | 80%                  | 83%             | 80%             | 100%  |
| 12. Percepción en relación al apoyo institucional                     | 82%          | 75%     | 83%                  | 87%             | 76%             | 100%  |
| 13. Relación trabajo – recompensa económica                           | 83%          | 75%     | 76%                  | 87%             | 76%             | 100%  |
| 14. Oportunidad de ascenso  | 66%          | 65      | 63%                  | 70%             | 58%             | 100%  |
| 15. Probabilidad de usar el juicio propio                             | 71%          | 85%     | 78%                  | 67%             | 77%             | 100%  |
| 16. Probabilidad de escoger los propios métodos de trabajo            | 63%          | 87%     | 78%                  | 70%             | 71%             | 100%  |
| 17. Satisfacción con las condiciones laborales                        | 80%          | 85%     | 85%                  | 77%             | 81%             | 100%  |
| 18. Relaciones interpersonales con compañeros de trabajo              | 92%          | 80%     | 78%                  | 93%             | 82%             | 100%  |
| 19. Valoración del trabajo propio por los compañeros de trabajo       | 82%          | 80%     | 68%                  | 80%             | 73%             | 100%  |
| 20. Sentimiento de realización personal mediante el trabajo realizado | 72%          | 80%     | 74%                  | 70%             | 73%             | 100%  |

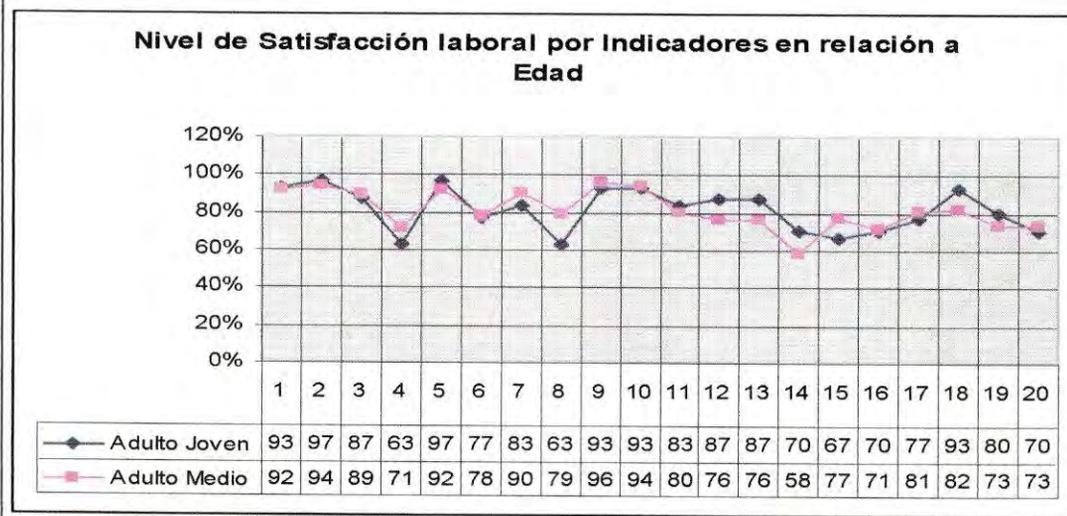
Fuente: Respuestas del cuestionario de Satisfacción Minnesota de Weiss (1967), Escala abreviada que mide el índice general de Satisfacción Laboral.

**Gráfico No. 26**



Se puede observar que los casados se sienten más satisfechos con el Indicador 13 Relación trabajo – recompensa económica, mientras que los solteros como los viudos y divorciados presentan niveles significativos de insatisfacción laboral ya que la mayoría de los indicadores se encuentra por debajo del 80%, este grupo prioriza la necesidad de seguridad y estabilidad laboral por encima de sus necesidades de autorealización y motivación de logro personal.

**Gráfico No. 27**



El gráfico N°27 muestra la relación de los indicadores con la edad de los funcionarios, donde se puede evidenciar que en relación a la edad de los funcionarios existen niveles significativos de insatisfacción laboral en los indicadores: 4 que se refiere a la Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado, el indicador 15 asociado a la Probabilidad de usar el juicio propio, el indicador 16 que se trata de la Probabilidad de escoger los propios métodos de trabajo y el indicador 20 además de no tener Sentimientos de autorrealización personal mediante el trabajo realizado.

Asimismo el indicador 14 muestra insatisfacción laboral del funcionario adulto medio (41<sup>a</sup> - 60<sup>a</sup>) en relación a la inexistente probabilidad de ascender, mientras que el adulto joven (30<sup>a</sup> - 40<sup>a</sup>) se encuentra particularmente insatisfecho en el indicador 8 asociado a que no perciben que el empleo sea seguro o estable.

**Tabla N°28 y N°29 Nivel de Satisfacción Laboral por Indicadores en Relación al Cargo Desempeñado y la Antigüedad en la Institución**

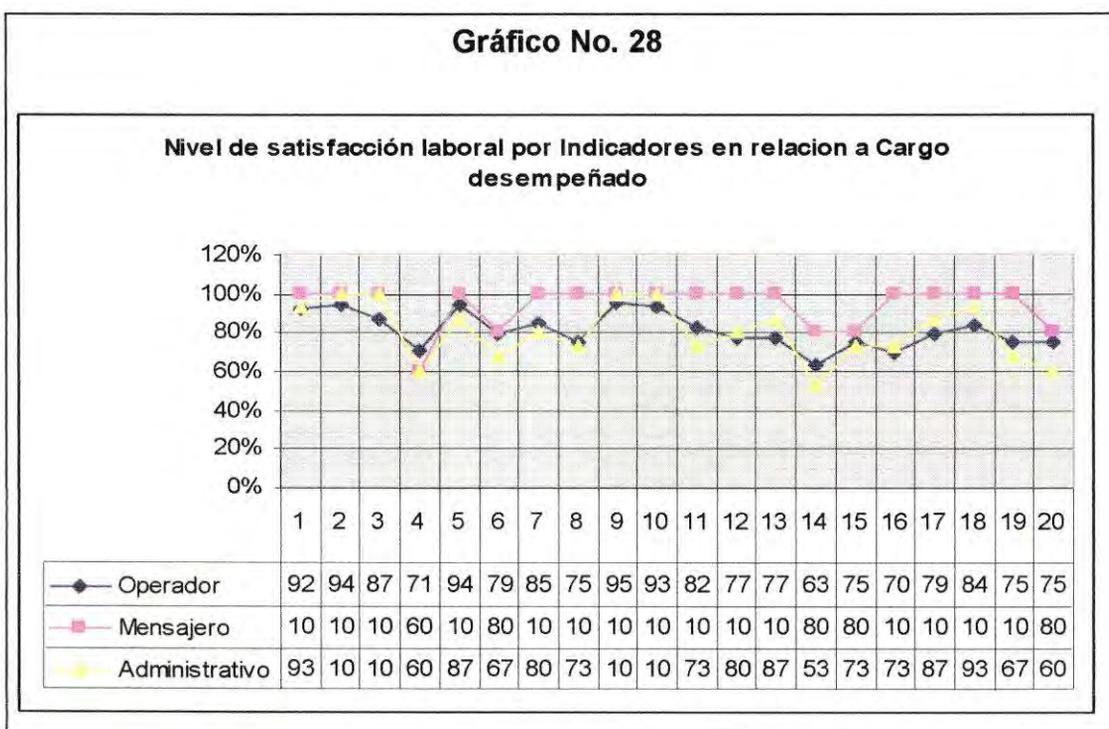
| Indicadores   | Cargo Desempeñado |           |                | Antigüedad |         |               |
|---|-------------------|-----------|----------------|------------|---------|---------------|
|   | Operador          | Mensajero | Administrativo | 10 Años    | 20 Años | 30 Años o Más |
| 1. Tiempo ocupado en trabajar   | 92%               | 100%      | 93%            | 92%        | 97%     | 91%           |
| 2. Identificación con la Institución empleadora                       | 94%               | 100%      | 100%           | 97%        | 93%     | 94%           |
| 3. Claridad en el rol asumido   | 87%               | 100%      | 100%           | 83%        | 93%     | 94%           |
| 4. Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado            | 71%               | 60%       | 60%            | 78%        | 53%     | 67%           |
| 5. Relación Interpersonal con el jefe                                 | 94%               | 100%      | 87%            | 96%        | 93%     | 89%           |
| 6. Probabilidad de tomar decisiones propias en el trabajo             | 79%               | 80%       | 67%            | 77%        | 80%     | 77%           |
| 7. Compatibilidad del rol en relación a valores personales            | 85%               | 100%      | 80%            | 84%        | 93%     | 80%           |
| 8. Percepción de empleo seguro  | 75%               | 100%      | 73%            | 67%        | 83%     | 86%           |
| 9. Relación con el usuario vinculada a ayudar                         | 95%               | 100%      | 90%            | 97%        | 100%    | 91%           |
| 10. Relación con el usuario vinculada a orientar                      | 93%               | 100%      | 100%           | 93%        | 93%     | 97%           |
| 11. Probabilidad de emplear aptitudes propias en el trabajo           | 82%               | 100%      | 73%            | 78%        | 80%     | 89%           |
| 12. Percepción en relación al apoyo institucional                     | 77%               | 100%      | 80%            | 73%        | 77%     | 89%           |
| 13. Relación trabajo – recompensa económica                           | 77%               | 100%      | 87%            | 72%        | 83%     | 89%           |
| 14. Oportunidad de ascenso  | 63%               | 80%       | 53%            | 60%        | 53%     | 74%           |
| 15. Probabilidad de usar el juicio propio                             | 75%               | 80%       | 73%            | 75%        | 77%     | 74%           |
| 16. Probabilidad de escoger los propios métodos de trabajo            | 70%               | 100%      | 73%            | 64%        | 87%     | 71%           |
| 17. Satisfacción con las condiciones laborales                        | 79%               | 100%      | 87%            | 77%        | 87%     | 83%           |
| 18. Relaciones Interpersonales con compañeros de trabajo              | 84%               | 100%      | 93%            | 83%        | 80%     | 94%           |
| 19. Valoración del trabajo propio por los compañeros de trabajo       | 75%               | 100%      | 67%            | 71%        | 70%     | 86%           |
| 20. Sentimiento de realización personal mediante el trabajo realizado | 75%               | 80%       | 60%            | 72%        | 70%     | 80%           |

Fuente: Respuestas del cuestionario de Satisfacción Minnesota de Weiss (1967), Escala abreviada que mide el índice general de Satisfacción Laboral

El gráfico N°28 muestra la relación de los indicadores con el cargo desempeñado por los funcionarios. Se evidencia que operadores de plataforma, administrativos y mensajeros tienen niveles significativos de insatisfacción laboral en el indicador 4 referido a la poca Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado, más allá de la remuneración económica.

Operadores y administrativos comparten niveles insuficientes de satisfacción laboral en el indicador 8, el cual implica que no perciben el empleo como estable o seguro, el indicador 15 refieren no poder utilizar el juicio propio en el desempeño de sus funciones, el indicador 16 que muestra que tampoco pueden Escoger sus propios métodos de trabajo, y por último el indicador 19 ya que perciben que sus compañeros no valoran el trabajo que realizan.

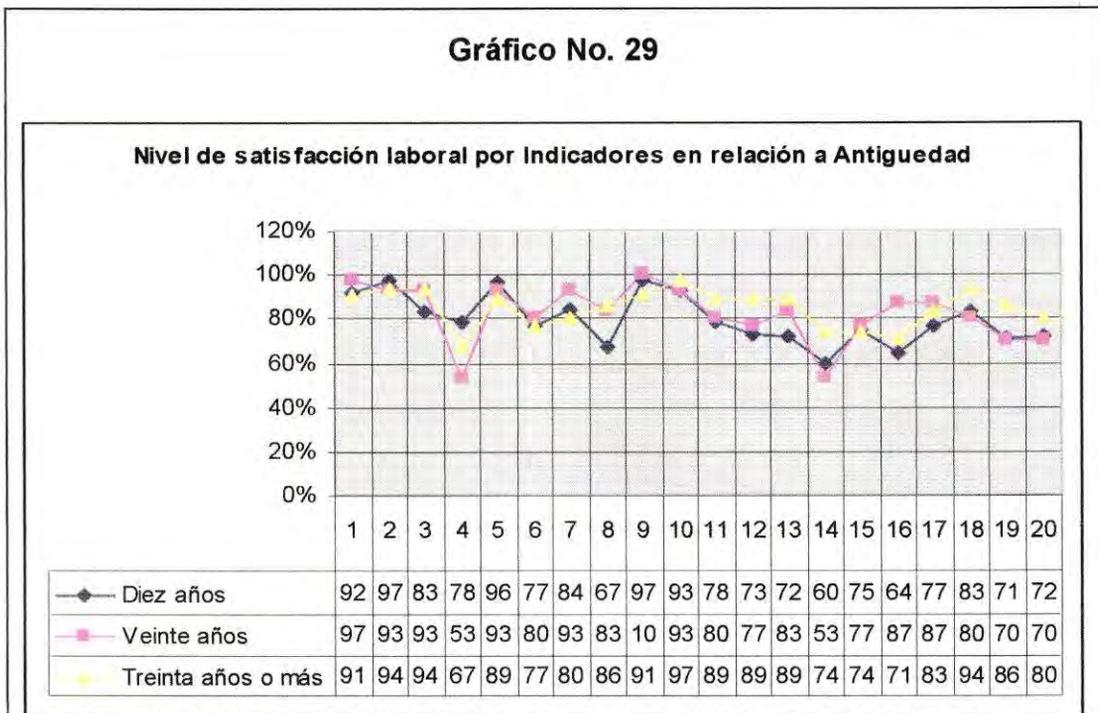
**Gráfico No. 28**



Los funcionarios administrativos tienen altos niveles de insatisfacción laboral mostrándose en el indicador 14 vinculado a la poca probabilidad de Oportunidades de ascenso y en el indicador 20 relacionado con la ausencia de Sentimiento de autorrealización personal y motivación de logro.

Los mensajeros presentan un alto nivel de satisfacción laboral, puesto que en 19 de los 20 indicadores sus puntuaciones están iguales o por encima del 80% de nivel deseado. En cambio los operadores de plataforma por el contrario tienen el 50% de indicadores por debajo del nivel determinado como suficiente satisfacción laboral (80%).

**Gráfico No. 29**



En relación a la antigüedad en el desempeño de sus funciones el gráfico N°29 describe que sin depender precisamente del tiempo de antigüedad, los funcionarios muestran niveles de insatisfacción laboral significativos en el indicador 4 Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado; y el indicador 14 Oportunidad de ascenso, mostrándose mayor este nivel de insatisfacción en los funcionarios que tienen veinte años de antigüedad y se encuentran a la mitad del escalafón. Sin embargo, este grupo presenta un alto nivel de satisfacción laboral en el indicador 16 asociado a la Probabilidad de escoger los propios métodos de trabajo.

Los funcionarios que tienen hasta treinta años o más en el desempeño de sus funciones presentan más de la mitad de indicadores por encima del 80%, por lo tanto el nivel de satisfacción laboral es suficiente.

Los empleados del Sistema de Trámites Municipales que tienen hasta 10 años de antigüedad muestran específicamente, significativos niveles de insatisfacción laboral en el indicador 8 relacionado con la Percepción de no contar con un empleo seguro o estable y el indicador 13 que está Relacionado con el trabajo – recompensa económica, siendo la percepción de la misma injusta en relación con el trabajo realizado.

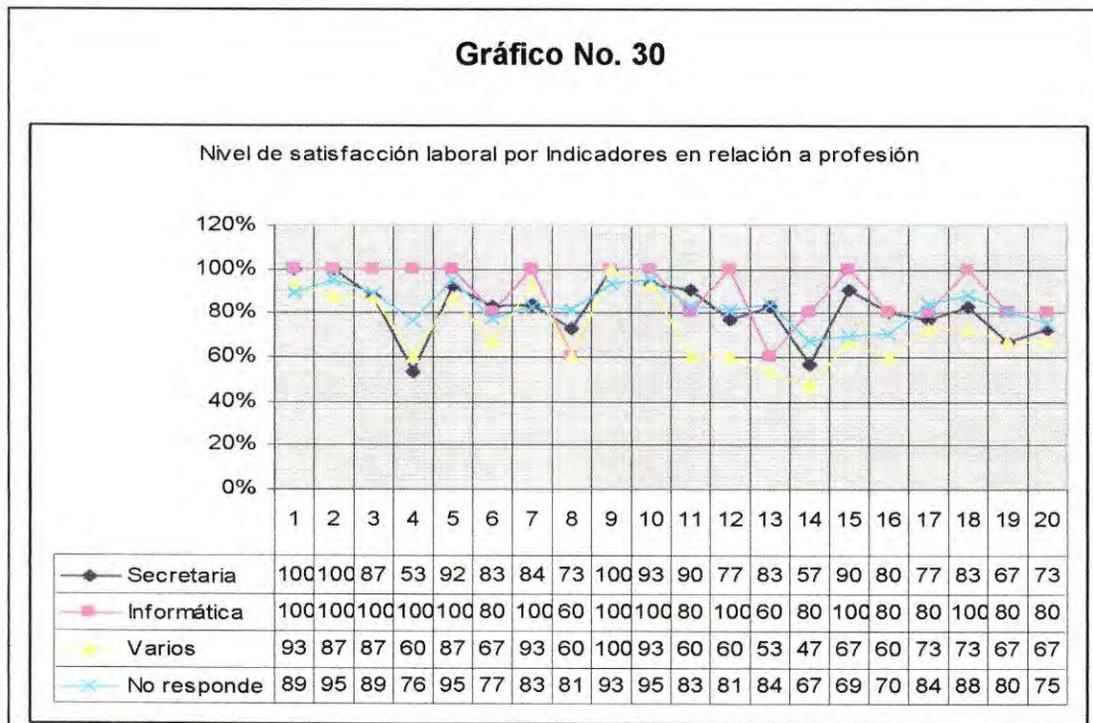
**Tabla N°30 y N°31 Nivel de Satisfacción Laboral por Indicadores en  
Relación a Profesión y Calificación Académica**

| Indicadores   | Profesión  |             |        |             | Calificación Académica |               |          |
|---|------------|-------------|--------|-------------|------------------------|---------------|----------|
|   | Secretaria | Informática | Varios | No Responde | Bachiller              | Técnico Medio | Egresado |
| 1. Tiempo ocupado en trabajar   | 100%       | 100%        | 93%    | 89%         | 89%                    | 96%           | 100%     |
| 2. Identificación con la Institución empleadora                       | 100%       | 100%        | 87%    | 95%         | 94%                    | 98%           | 80%      |
| 3. Claridad en el rol asumido   | 87%        | 100%        | 87%    | 89%         | 89%                    | 89%           | 80%      |
| 4. Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado            | 53%        | 100%        | 60%    | 76%         | 77%                    | 65%           | 20%      |
| 5. Relación interpersonal con el jefe                                 | 92%        | 100%        | 87%    | 95%         | 95%                    | 92%           | 80%      |
| 6. Probabilidad de tomar decisiones propias en el trabajo             | 83%        | 80%         | 67%    | 77%         | 77%                    | 78%           | 80%      |
| 7. Compatibilidad del rol en relación a valores personales            | 84%        | 100%        | 93%    | 83%         | 80%                    | 92%           | 80%      |
| 8. Percepción de empleo seguro  | 73%        | 60%         | 60%    | 81%         | 78%                    | 73%           | 80%      |
| 9. Relación con el usuario vinculada a ayudar                         | 100%       | 100%        | 100%   | 93%         | 92%                    | 100%          | 100%     |
| 10. Relación con el usuario vinculada a orientar                      | 93%        | 100%        | 93%    | 95%         | 94%                    | 95%           | 100%     |
| 11. Probabilidad de emplear aptitudes propias en el trabajo           | 90%        | 80%         | 60%    | 83%         | 82%                    | 84%           | 60%      |
| 12. Percepción en relación al apoyo institucional                     | 77%        | 100%        | 60%    | 81%         | 85%                    | 73%           | 60%      |
| 13. Relación trabajo - recompensa económica                           | 83%        | 60%         | 53%    | 84%         | 85%                    | 75%           | 60%      |
| 14. Oportunidad de ascenso  | 57%        | 80%         | 47%    | 67%         | 68%                    | 60%           | 20%      |
| 15. Probabilidad de usar el juicio propio                             | 90%        | 100%        | 67%    | 69%         | 69%                    | 82%           | 80%      |
| 16. Probabilidad de escoger los propios métodos de trabajo            | 80%        | 80%         | 60%    | 70%         | 71%                    | 72%           | 80%      |
| 17. Satisfacción con las condiciones laborales                        | 77%        | 80%         | 73%    | 84%         | 83%                    | 78%           | 80%      |
| 18. Relaciones interpersonales con compañeros de trabajo              | 83%        | 100%        | 73%    | 88%         | 92%                    | 80%           | 60%      |
| 19. Valoración del trabajo propio por los compañeros de trabajo       | 67%        | 80%         | 67%    | 80%         | 83%                    | 64%           | 80%      |
| 20. Sentimiento de realización personal mediante el trabajo realizado | 73%        | 80%         | 67%    | 75%         | 75%                    | 73%           | 60%      |

Fuente: Respuestas del cuestionario de Satisfacción Minnesota de Weiss (1967), Escala abreviada que mide el Índice general de Satisfacción Laboral

El gráfico N°30 muestra claramente la gran cantidad de sentimientos de insatisfacción laboral que presentan aquellos funcionarios que no tienen una profesión relacionada directamente con trámites administrativos, es el caso de odontólogos o contadores públicos.

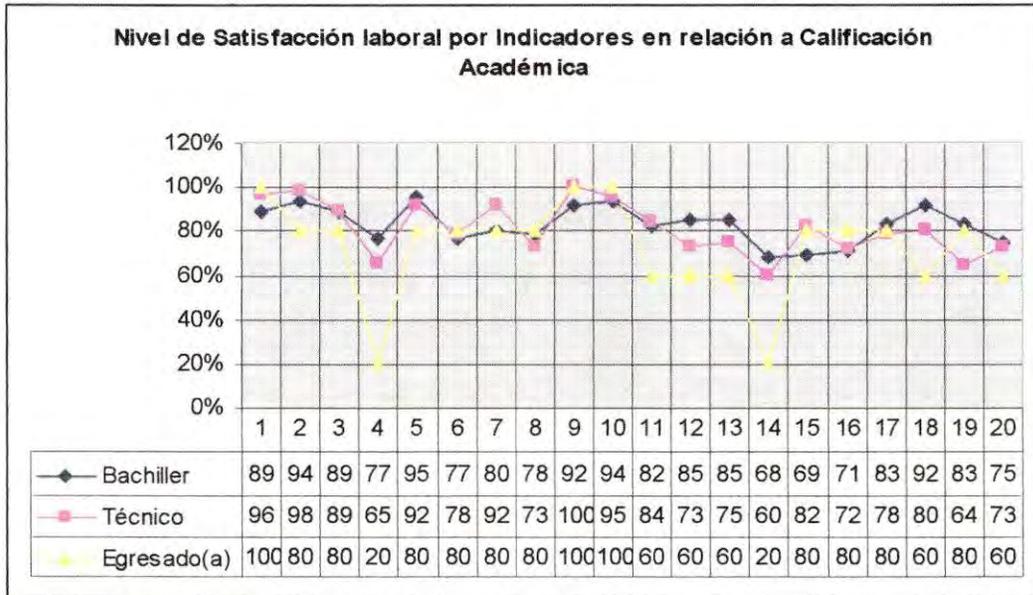
**Gráfico No. 30**



Contrariamente, aquellos que no respondieron por ser sólo bachilleres, presentan altos niveles de satisfacción laboral en la mayoría de los indicadores.

Sin embargo, más allá de la profesión todos los funcionarios presentan bajos niveles de satisfacción laboral en el indicador 4 asociado a la Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado, menos los informáticos, en el indicador 8 asociado a la Percepción de empleo seguro o estable, menos los que no responden o bachilleres y en el indicador 14 asociado a la Oportunidad de ascenso, excepto los informáticos.

**Gráfico No. 31**



El gráfico N°31 muestra con claridad los bajos niveles de satisfacción laboral que presentan aquellos funcionarios técnicos o egresados, en especial estos últimos hacen evidente altos niveles de insatisfacción laboral en el indicador 4 relacionado con que no existe la Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado y en el indicador 14 muestra que no hay Oportunidad de ascenso.

Los bachilleres muestran niveles de satisfacción laboral mayores al 80% en 13 de los 20 indicadores, lo cual demuestra que tienen una actitud más positiva hacia el trabajo realizado, considerando su nivel de formación básica.

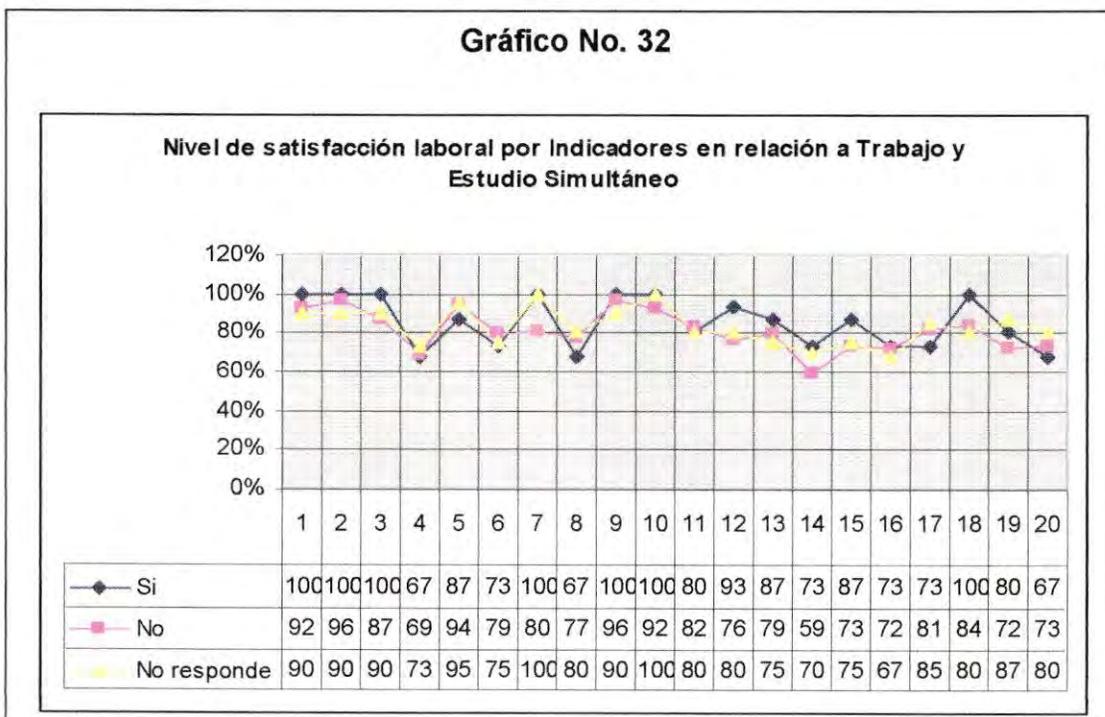
**Tabla N°32 y N°33 Nivel de Satisfacción Laboral por Indicadores en  
Relación a Trabajo y Estudio Simultáneo y Recibir Capacitación  
Institucional**

| Indicadores   | Trabajo y Estudio Simultáneo |     |             | Recibir Capacitación Institucional |      |
|---|------------------------------|-----|-------------|------------------------------------|------|
|   | Sí                           | No  | No Responde | Sí                                 | No   |
| 1. Tiempo ocupado en trabajar   | 100%                         | 92% | 90%         | 92%                                | 100% |
| 2. Identificación con la Institución empleadora                       | 100%                         | 96% | 90%         | 96%                                | 90%  |
| 3. Claridad en el rol asumido   | 100%                         | 87% | 90%         | 89%                                | 90%  |
| 4. Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado            | 67%                          | 69% | 73%         | 70%                                | 60%  |
| 5. Relación Interpersonal con el jefe                                 | 87%                          | 94% | 95%         | 93%                                | 100% |
| 6. Probabilidad de tomar decisiones propias en el trabajo             | 73%                          | 79% | 75%         | 77%                                | 80%  |
| 7. Compatibilidad del rol en relación a valores personales            | 100%                         | 80% | 100%        | 84%                                | 100% |
| 8. Percepción de empleo seguro  | 67%                          | 77% | 80%         | 75%                                | 90%  |
| 9. Relación con el usuario vinculada a ayudar                         | 100%                         | 96% | 90%         | 97%                                | 80%  |
| 10. Relación con el usuario vinculada a orientar                      | 100%                         | 92% | 100%        | 94%                                | 100% |
| 11. Probabilidad de emplear aptitudes propias en el trabajo           | 80%                          | 82% | 80%         | 81%                                | 90%  |
| 12. Percepción en relación al apoyo institucional                     | 93%                          | 76% | 80%         | 77%                                | 90%  |
| 13. Relación trabajo – recompensa económica                           | 87%                          | 79% | 75%         | 79%                                | 80%  |
| 14. Oportunidad de ascenso  | 73%                          | 59% | 70%         | 61%                                | 80%  |
| 15. Probabilidad de usar el juicio propio                             | 87%                          | 73% | 75%         | 75%                                | 80%  |
| 16. Probabilidad de escoger los propios métodos de trabajo            | 73%                          | 72% | 67%         | 71%                                | 80%  |
| 17. Satisfacción con las condiciones laborales                        | 73%                          | 81% | 85%         | 80%                                | 90%  |
| 18. Relaciones interpersonales con compañeros de trabajo              | 100%                         | 84% | 80%         | 84%                                | 100% |
| 19. Valoración del trabajo propio por los compañeros de trabajo       | 80%                          | 72% | 87%         | 73%                                | 100% |
| 20. Sentimiento de realización personal mediante el trabajo realizado | 67%                          | 73% | 80%         | 73%                                | 80%  |

Fuente: Respuestas del cuestionario de Satisfacción Minnesota de Weiss (1967), Escala abreviada que mide el Índice general de Satisfacción Laboral

El gráfico N°32 muestra bajos niveles de satisfacción laboral general, en el indicador 8 Percepción de empleo seguro o estable, y el indicador 20 Sentimiento de realización personal mediante el trabajo realizado, pero especialmente en los indicadores 4 Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado; 14 Oportunidad de ascenso y en el indicador 16 Probabilidad de escoger los propios métodos de trabajo. Las personas que si estudian y trabajan simultáneamente presentan la mayor cantidad de indicadores de satisfacción laboral con un nivel mayor al 80%.

**Gráfico No. 32**

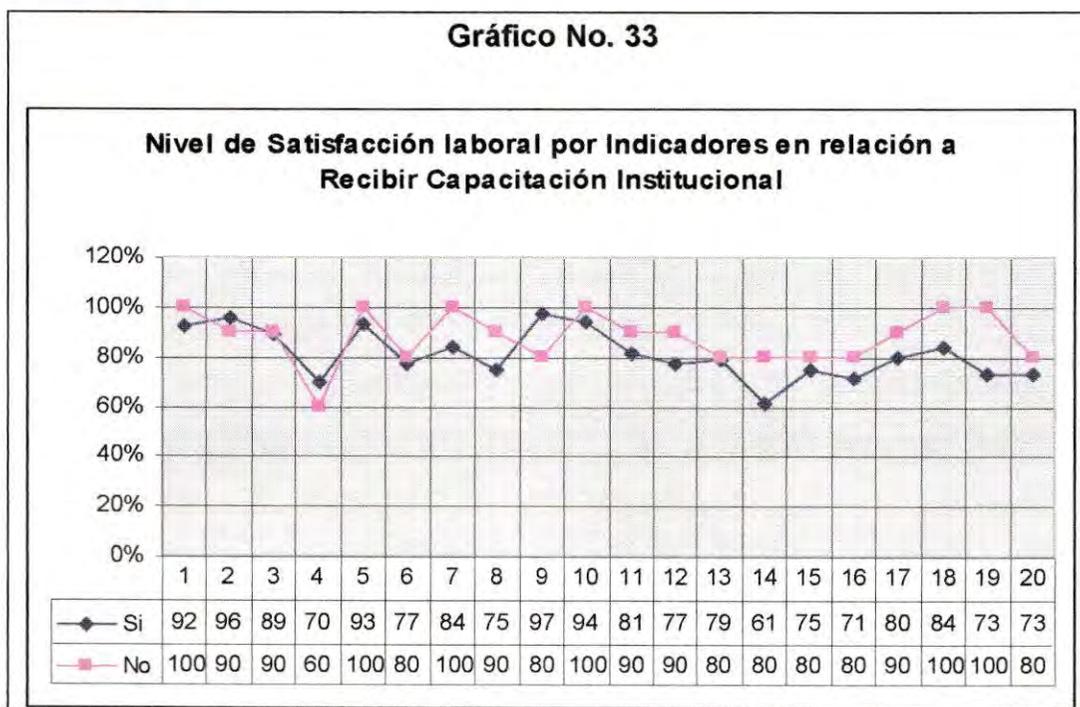


En el gráfico N°33 se evidencia que tanto los funcionarios que si reciben capacitación institucional como los que no la reciben tienen la mayoría de indicadores por encima del 80% correspondiente a un nivel de suficiente satisfacción laboral sin establecerse una relación directa entre los niveles de satisfacción laboral y la ausencia o no de capacitación institucional.

El indicador 4 muestra niveles significativos de insatisfacción laboral en ambos casos (los que si reciben capacitación y los que no reciben capacitación) y los funcionarios que si reciben capacitación están especialmente insatisfechos con el indicador 8 que corresponde a Percibir que el empleo no es seguro ni estable; el indicador 12 ya que perciben que a pesar de recibir capacitación no reciben un Apoyo institucional integral, el indicador 14 por el cual perciben que no hay Oportunidad de ascenso, el indicador 15 no hay posibilidad de tomar

decisiones ni usar la autonomía al no haber la Probabilidad de usar el juicio propio, el indicador 16 al no poder Escoger sus propios métodos de trabajo, en el indicador 19 perciben que no existe Apoyo entre compañeros de trabajo y finalmente, el indicador 20 que muestra que tampoco se sienten realizados personalmente con el trabajo realizado.

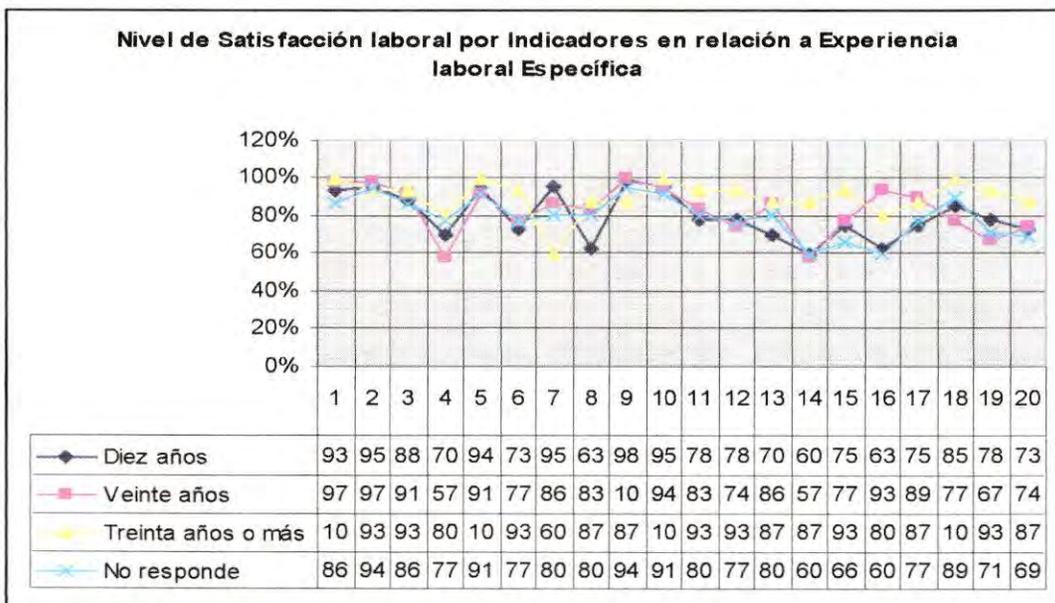
**Gráfico No. 33**



El gráfico 34 muestra que los funcionarios que tienen hasta diez años de experiencia laboral específica presentan la mayor cantidad de sentimientos de insatisfacción laboral al tener más del 50% de indicadores con un nivel inferior

al 80% de satisfacción laboral. Casi todos los funcionarios excepto los que cuentan con treinta años o más de experiencia específica presentan niveles significativos de insatisfacción laboral en el indicador 4 Probabilidad de reconocimiento por el trabajo realizado. Asimismo, este grupo está satisfecho laboralmente en la mayoría de los indicadores.

**Gráfico No. 34**



### e) ANALISIS POR CATEGORÍAS

De acuerdo a los resultados obtenidos los niveles de satisfacción laboral en los funcionarios de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de La Paz (SITR@M) corresponden a una percepción dividida en seis categorías específicas:

**Categoría 1.-** El funcionario siente insatisfacción laboral por la falta de apoyo institucional en el aspecto logístico de parte del Gobierno Municipal, pues considera que no cuenta con el equipamiento adecuado y material de escritorio necesario para el desarrollo óptimo de sus funciones.

**Categoría 2.-** El funcionario siente insatisfacción laboral por el insuficiente apoyo institucional relacionado con la capacitación de personal, dado que las capacitaciones siempre tratan sobre las mismas temáticas.

**Categoría 3.-** El funcionario siente insatisfacción laboral debido al rutinario trabajo burocrático relativo al constante manejo de trámites y a la presión de tiempo que se ejerce sobre él (ella) al momento de remitirlos a la unidad correspondiente. El ser humano ordinario siente un desagrado intrínseco hacia el trabajo. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. Es así que McGregor menciona la Teoría X, donde señala que el ser humano prefiere que lo dirijan quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad, buscando un trabajo estable con beneficios sociales pero no encuentra un grado de satisfacción saludable.

**Categoría 4.-** Otro concepto vinculado a la insatisfacción laboral es el de las relaciones interpersonales. Los funcionarios perciben una mala relación interpersonal entre compañeros de trabajo que se hace evidente cuando tocan problemas tales como falta de trabajo en equipo y desigualdad en el trato de parte de los jefes, este tipo de insatisfacción está vinculada a las necesidades de logro, al impulso por sobresalir y en definitiva, por alcanzar el éxito, y al mismo tiempo a la necesidad de afiliación, donde la tendencia de acercarse, establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto de sus compañeros, son personas que trabajan mejor cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas. Por lo cual se detecta insatisfacción en esta área.

**Categoría 5.-** La falta de reconocimiento hacia el trabajo realizado a través de una mejor remuneración económica o la posibilidad de ascender en la institución es otro factor que ha generado insatisfacción laboral, podemos analizar que la insatisfacción laboral está vinculado a la pirámide de necesidad

de Maslow ya que se postula que estas necesidades deben ser satisfechas de manera gradual, deteniéndose en la necesidad de "Estima" ya que : una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación, tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza y da paso a la autorrealización por tal motivo se verifica un grado de insatisfacción dentro del personal.

## CAPÍTULO VI

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones que se presentan a continuación muestran los aportes más importantes que se han logrado obtener con este estudio, tomando en cuenta que se trata de un estudio descriptivo, en el cual no se manipula ninguna variable, si no que se realiza un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos por concentración de datos.

- a) Es posible afirmar que al determinar y seleccionar las características de satisfacción laboral y su relación con aspectos socio-demográficos, los mismos influyen en los funcionarios de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (Sitr@m) estos se sienten con un alto nivel de satisfacción laboral pero a la vez se sienten desmotivados. Esto se debe al tipo de institución para la cual trabajan, la cual se caracteriza por buscar la mejora continua a través de estrategias que garanticen condiciones laborales acordes con la misión y compromiso que se tiene con la ciudadanía, sin embargo, no considera la necesidad de autorrealización o crecimiento personal en sus funcionarios.
- b) El estudio proporciona información que contribuye a identificar las nuevas estrategias de satisfacción laboral para sus funcionarios, a través del análisis de las características más representativas en concordancia con sus niveles de satisfacción laboral y sujetas a aspectos socio-demográficos, como ser la experiencia profesional, la calificación académica, el ambiente laboral y la percepción de logro personal.
- c) Los principales resultados encontrados a través del instrumento aplicado, muestran altos niveles de insatisfacción laboral en factores, tales como, la remuneración económica y la oportunidad de ascenso, sin importar aspectos socio-demográficos, como el sexo, la edad, el estado civil, o el

cargo que se ocupa, son factores de insatisfacción laboral muy marcados en los funcionarios, mismos que se encuentran ligados a la baja formación académica, la cual les impide acceder a mejores oportunidades laborales y por ende a mayores ingresos económicos, dentro o fuera de la institución.

- d) Por otro lado, la formación académica no es coherente con las funciones a desempeñar, dato que saca a relucir, la falta de empleo en nuestro país, ya que profesionales en diversas especialidades se ven en la necesidad de trabajar donde puedan acceder, afectando así el poder satisfacer las necesidades de estima y logro personal o autorrealización personal.
- e) En el caso específico de los operadores, se percibe una fuerte necesidad de estabilidad laboral, sin embargo en contraposición, muestran altos niveles de satisfacción laboral ligada con las condiciones laborales que les ofrece la institución, mientras que en el caso de operadores que cuentan con estudios superiores a nivel licenciatura, es más una cuestión de apego momentáneo mientras encuentran mejores oportunidades laborales dentro o fuera de la institución.
- f) Si bien existen motivaciones extrínsecas relacionadas con el status que la institución les brinda, la seguridad y estabilidad laboral, la calidad en el liderazgo ejercido por sus superiores y las políticas institucionales destinadas a fortalecer y motivar constantemente a sus funcionarios, existen motivaciones intrínsecas que no se toman en cuenta como ser, el reconocimiento al trabajo realizado, el crecimiento personal, el avance en el logro profesional entre otros, aspectos que a la hora de satisfacer las necesidades de estima y autorrealización personal son determinantes.

- g) Asimismo, se demostró que el trabajo no ofrece oportunidad de crecer o desarrollarse profesionalmente, negando la oportunidad de asumir responsabilidades o ejercer sus capacidades al máximo, lo cual hace evidente la insatisfacción laboral.
- h) A pesar que los funcionarios de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales presentan "altos niveles de Satisfacción Laboral" debido a que las políticas institucionales están destinadas a mejorar continuamente la calidad de vida de sus funcionarios, sin embargo, son niveles de conformismo y resignación más que de satisfacción laboral, puesto que los factores como la experiencia laboral, la antigüedad en el cargo o la institución y el mejorar su desempeño laboral o formación académica no dará como resultado ni mejores ingresos ni un mejor cargo.
- i) Se puede evidenciar que la hipótesis planteada en el estudio sobre "los niveles de Satisfacción laboral en los funcionarios de plataformas de atención al público de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (SITR@M) son elevados, como resultado de estrategias de motivación coherentes con sus características socio demográficas, las cuales representan un sistema de recompensas, condiciones de trabajo, ambiente y clima laboral favorable para el desempeño óptimo de sus funciones, pero no considera las necesidades de logro personal en sus funcionarios", fue confirmada casi en su totalidad, considerando que su sistema de recompensas está apenas modificándose en base a características que antes no se tomaron en cuenta, como la imposibilidad de ascender o mejorar los ingresos económicos y que algunas de las condiciones de trabajo no se logran adecuar a las necesidades específicas del funcionario.

- j) Existe la necesidad de generar estrategias que se enfoquen en la motivación de logro personal y profesional ya que al paso del tiempo sus expectativas y necesidades en el plano de la autorrealización crecen de forma constante haciendo que sus niveles de satisfacción laboral bajen en lugar de elevarse.

## **RECOMENDACIONES**

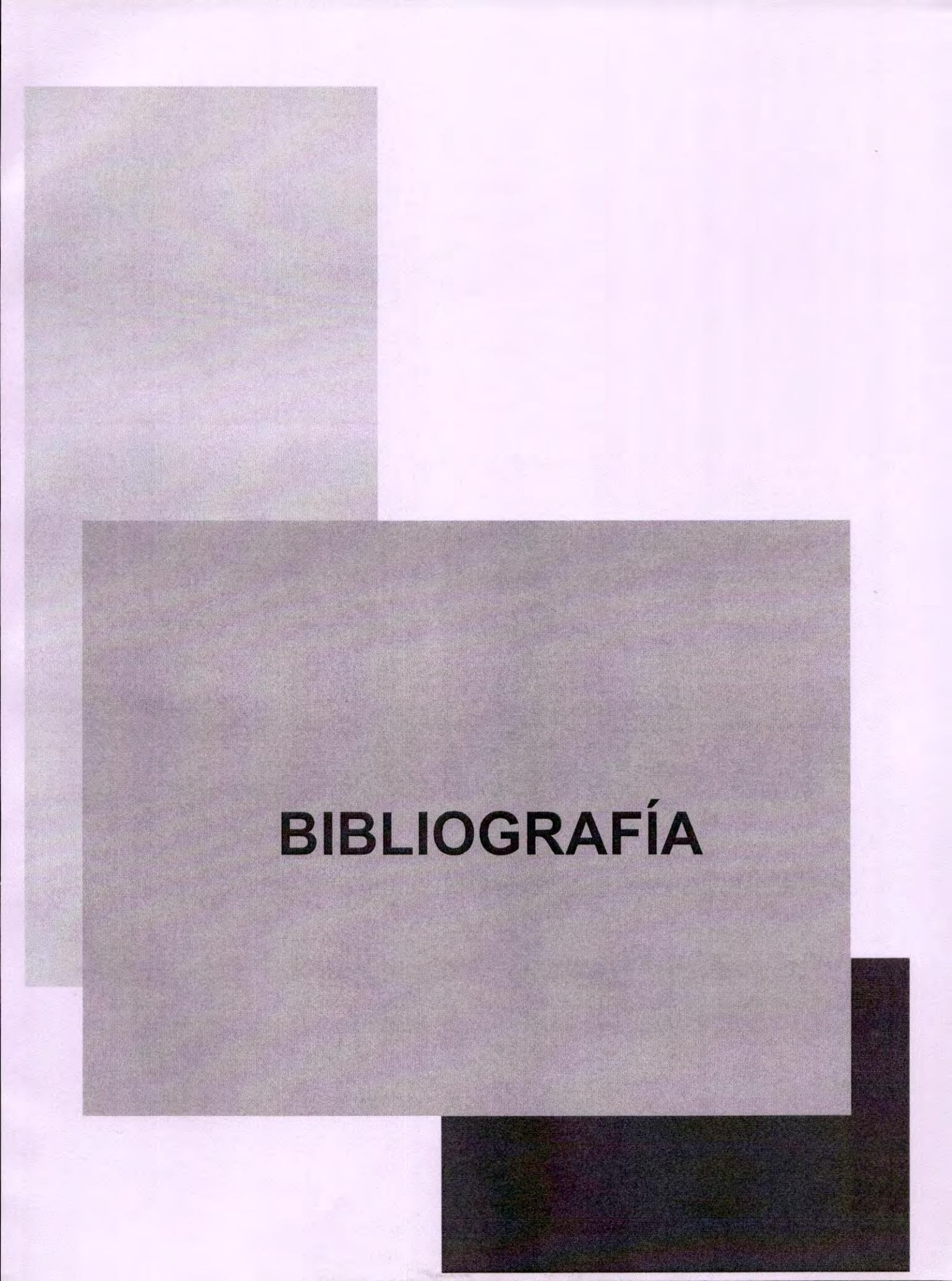
- a) En base a los resultados obtenidos se propone ir directamente a la causa de la problemática, fomentando el compromiso y desarrollo personal, descubriendo un auto liderazgo con actitud positiva a través de planes de acción destinados a alcanzar objetivos institucionales vinculados con las verdaderas necesidades y aspiraciones de los funcionarios procurando que la satisfacción sea el resultado.
- b) Así mismo, cuando hablamos de gestión de recursos humanos el tema central ya no es la satisfacción o insatisfacción laboral no se trata de concebir al individuo y sus necesidades como primordiales; ahora se trata de analizar tareas, los niveles de autonomía, las perspectivas de desarrollo personal y humano, las recompensas psicológicas de la participación en equipos de trabajo y las relaciones de poder. Ahora ya no es suficiente el enriquecimiento del trabajo; ahora varias corrientes plantean la Calidad de Vida laboral.
- c) Según Saénz y Lorenzo, (1993) en un acercamiento simplificador definen la satisfacción general, como un “estado afectivamente gratificante” a partir de esta definición podemos definir la satisfacción de los operadores de plataformas “como una experiencia positiva de crecimiento psicológico en lo afectivo y emocional, producida por el logro de niveles cada vez más altos en la calidad de su trabajo, de responsabilidad, de libertad en la toma de decisiones, de identificación con la institución y en fin de apego al trabajo mismo” Sin embargo estos autores, admiten que

la satisfacción es un aspecto global con factores bien identificados y bastante comunes en la investigación del tema. Es así, que toda institución que pretenda alcanzar un alto nivel de satisfacción laboral en sus funcionarios, tendrá además que conseguir, si es posible, mantener un nivel de bienestar mental, físico, social y familiar en sus funcionarios; generando políticas y procedimientos que adopten un enfoque basado en la generación de estrategias para alcanzar un nivel de satisfacción laboral favorable tanto para la institución como para el funcionario.

- d) Por medio de la información obtenida en el estudio, es evidente que el enriquecimiento del puesto continúa siendo una estrategia adecuada para alcanzar metas comunes ya que tiene como objetivo proporcionar al funcionario autonomía y responsabilidad, que a su vez promoverá en el mayor participación en la toma de decisiones, aumentando su compromiso con la institución y valorando su desempeño en la misma.
- e) La participación del personal y el trabajo en equipo permitiría el intercambio de talentos y el uso adecuado y óptimo de los recursos existentes en la institución. Permitted elevar los niveles de satisfacción en la percepción que tienen sus compañeros en relación a su propio trabajo.
- f) Para alcanzar la mejora continua se sugiere tener al personal en capacitación continua a través de cursos, seminarios, conferencias o charlas que les brinden herramientas para mejorar la comunicación verbal y no verbal al momento de interactuar con el usuario, formar parte de programas en los cuales ellos sean los modelos a seguir tomando como base su experiencia y antigüedad en el cargo, charlas o seminarios relacionados con la fidelidad del cliente y como satisfacer al usuario.

- g) La incorporación de procesos no formales, los cuales fomentaran áreas de crecimiento personal a través del intercambio de experiencias y la educación en valores que fortalecerán el compromiso y la identificación con la institución.
- h) Implementar reconocimientos formales que no se limiten a memorándums de felicitación como por ejemplo: certificados que acrediten su competencia laboral, placas que los coloquen como empleados del mes o año, actos públicos ante autoridades que reconozcan el optimo desempeño, etc. Cuya efectividad debe estar basada en el establecimiento de normas claras, conocidas y asumidas por todos, para evitar que el desconocimiento se convierta en un elemento desmotivador.
- i) Tomando en cuenta que existe un gran porcentaje de funcionarios con formación a nivel de bachillerato, es necesario aplicar periódicamente capacitación relacionada a fortalecer sus potencialidades personales y de conocimiento técnico relacionadas con la atención al público, archivo y almacenamiento de documentación tanto digital como físico, estrategias de resolución de problemas al momento de atender al público que le permita desempeñarse en diferentes escenarios con amabilidad y destreza.
- j) La capacitación institucional, debe realizarse previo diagnóstico sobre las áreas que deben ser fortalecidas y las necesidades o desconocimientos que manifieste el funcionario para proporcionar una capacitación dirigida, actualizada y oportuna, brindando herramientas eficaces de manejo sencillo y aprendizaje rápido para todos los funcionarios.

- k) El primer paso para mejorar la situación de la Unidad del Sistema de Trámites Municipales (Sitr@m) es el realizar un diagnóstico de clima organizacional, el cual dará como resultado las causas por las que existen malas relaciones interpersonales entre funcionarios, si la comunicación que se utiliza en la unidad es la apropiada o no, además, nos permitirá ver las falencias existentes en relación a la infraestructura, equipos y material logístico, así mismo, las creencias bajo las que se maneja la institución.
- l) El siguiente paso es generar estrategias en base a los resultados del diagnóstico de clima institucional, con este instrumento, más los resultados de este estudio, se podrá generar estrategias realmente específicas para solucionar en cada una de las áreas el rendimiento o debilidad sin atentar contra las políticas institucionales.
- m) Es de suma importancia el proporcionar material logístico y equipos de computación con un Hardware y software actualizado, rápido y sobre todo con una conexión de red que permita al funcionario realizar su trabajo de forma eficiente, efectiva y oportuna.
- n) Entonces y para concluir diremos que para lograr un alto nivel de satisfacción laboral, en cada etapa de nuestra vida y a medida que evolucionamos y vamos alcanzando objetivos y metas trazadas, nuestras necesidades van cambiando al igual que nuestras expectativas de mejorar nuestra calidad de vida, sin embargo, siempre producirán en las personas el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo, para satisfacer esas necesidades. Dichos estímulos internos o externos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán un alto nivel de satisfacción laboral.



# **BIBLIOGRAFÍA**

# BIBLIOGRAFIA

- Alava, C. (1984). *Psicología Clínico - Laboral* (Segunda Edición ed.). Lima: San Marcos.
- Allaire, Y. y. (1992). *Cultura Organizacional*. Colombia : Legis Editores S.A.
- Brignardello, L. A. (1993). *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos*. México: Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.
- Flores Garcia Rada, J. (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima , Perú: Universidad del Pacifico.
- Garcia Alvarez, A. y. (2000). *Feedback Laboral y Satisfacción* (Universidad de Oviedo ed.). España, España.
- Harrington, J. (1998). *Cómo incrementar la calidad productiva* . Caracas: McGraw Hill .
- Kittleson, C. (1996). *Identifying and correcting unsafe employee attitudes and behavior. Supervisor's safety update*. (tercera ed.). California, E.E.U.U.: Prentice Hall.
- Loitegui Aldaz, J.R. *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990.
- Manuel, P. B.-H. (2009). *Satisfacción Laboral*. México: Trillas.
- Martinez Muñoz, L. (24 de Enero de 2007). Consideraciones Teóricas sobre atención al cliente. *Consideraciones Teóricas sobre atención al cliente* . Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1992). *Psicología de la Organización* . México: Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.
- Van Haller, G. B. (1976). *Tratado de Psicología Empresarial* (Vol. I). España: Martínez Roca S.A.
- Vidal Araya, L. (2003). Evaluación Organizacional de la Excelencia Docente . *Revista Iberoamericana de Educación* , 25 - 27 .

Werther, W. y. (1996). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Wexley, K. y. (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Zarate Nina, A. C. (2008). Tesis de Grado. *Burnout y Satisfacción Laboral en Médicos y Enfermeras de la Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz*. La Paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.

Zomosa, L. (2004). *Motivación Laboral*. México: Fondo de cultura económica.

### **INFORMACIÓN DEL INTERNET:**

Actitud basada en valores.

<http://www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml>

Percepciones del "debería ser" en grupos.

<http://www.monografias.com/trabajos11/grupo/grupo.shtml>

La percepción.

<http://www.monografias.com/trabajos7/sepe/sepe.shtml>

Características que influyen en la percepción.

<http://www.monografias.com/trabajos/sequinfo/sequinfo.shtml>

Tipos o niveles de análisis en satisfacción laboral.

<http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml#ANALIT>

Satisfacción por Facetas.

<http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos10/poli/poli.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>

La satisfacción laboral.

<http://www.monografias.com/trabajos13/renla/renla.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos/clima/clima.shtml>

Modelo de factores determinantes de satisfacción laboral.

<http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/personalidad/personalidad.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>

**Satisfacción con el trabajo en si-Reto del trabajo.**

<http://www.monografias.com/trabajos36/naturaleza/naturaleza.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos15/disenio-cuestionarios/disenio-cuestionarios.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#quees>

<http://www.monografias.com/trabajos15/diagn-estrategico/diagn-estrategico.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos14/cambcult/cambcult.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE>

<http://www.monografias.com/trabajos15/medio-ambiente-venezuela/medio-ambiente-venezuela.shtml>

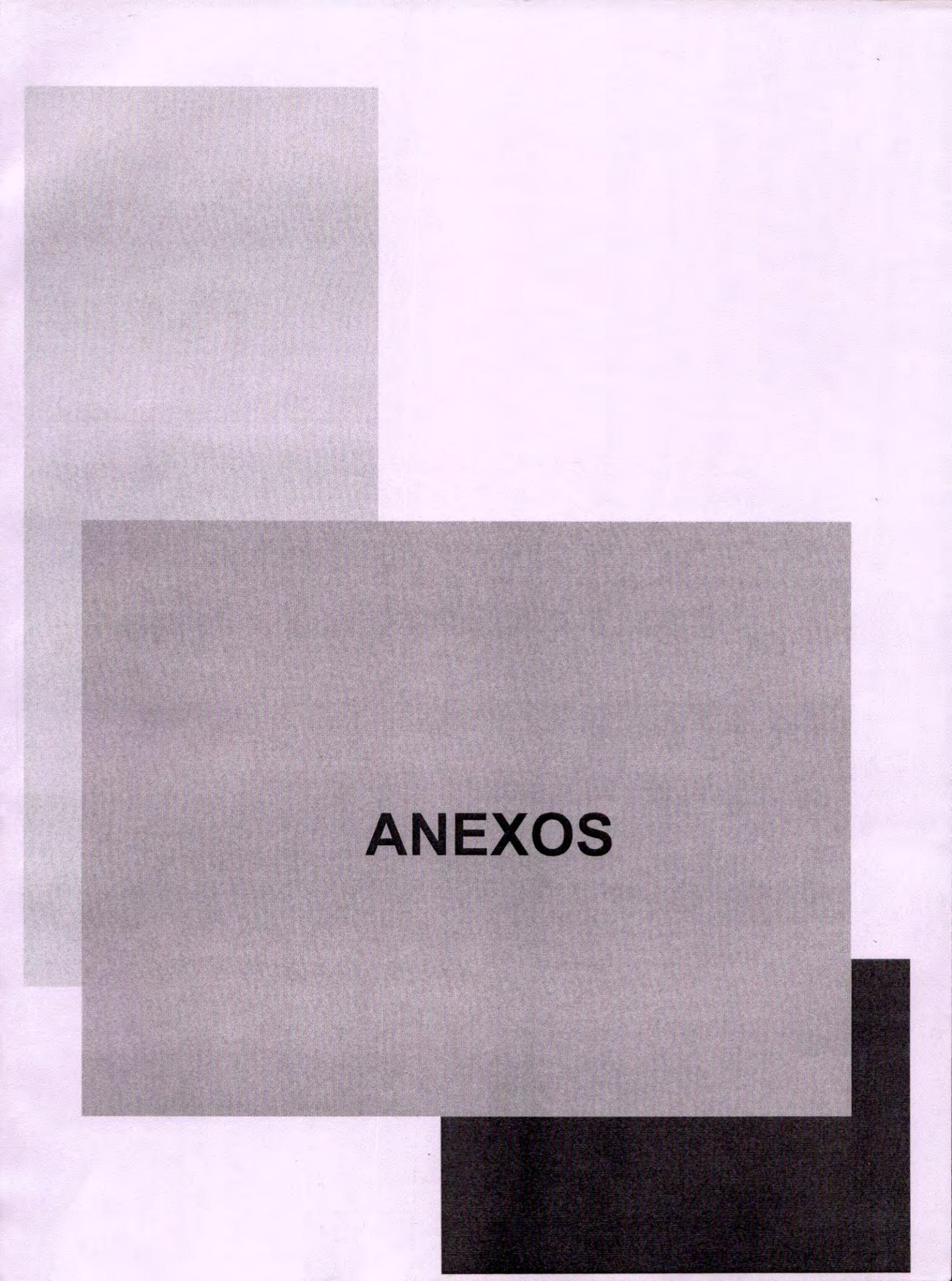
<http://www.monografias.com/trabajos14/lalibertad/lalibertad.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos/indephispa/indephispa.shtml>

<http://www.monografias.com/Computacion/Programacion/>

<http://www.monografias.com/trabajos11/contrest/contrest.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos5/teorsist/teorsist.shtml#retrp>

The image features a minimalist abstract design with overlapping rectangular blocks. A large, light gray rectangle is positioned in the upper left. A larger, medium gray rectangle is centered in the lower half, overlapping the light gray one. A solid black rectangle is located in the bottom right corner, partially overlapping the medium gray rectangle. The word "ANEXOS" is printed in a bold, black, sans-serif font, centered within the medium gray rectangle.

# **ANEXOS**

## CALIFICACIÓN PROFESIONAL

### DATOS GENERALES

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ EstadoCivil \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

Cargo que

ocupa \_\_\_\_\_

Año de ingreso a la

institución \_\_\_\_\_

Horario de

trabajo \_\_\_\_\_

### CALIFICACIÓN ACADÉMICA

1. Cuenta Con títulos o certificados a nivel de:

|              |    |    |
|--------------|----|----|
| Bachiller    | SI | NO |
| Técnico      | SI | NO |
| Licenciatura | SI | NO |
| Diplomado    | SI | NO |
| Especialidad | SI | NO |
| Maestría     | SI | NO |
| Doctorado    | SI | NO |

¿En qué área(s) se especializó?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cursa actualmente alguna carrera universitaria relacionada con área en que trabaja?

SI NO

5. ¿Cursó o cursa seminarios y/o talleres de capacitación en temas relacionados?

SI NO

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

6. ¿Cuántos años de experiencia profesional específica tiene? \_\_\_\_\_ años

7. ¿Estuvo desempleado en algún momento de los últimos cinco años? SI NO ¿Por cuánto tiempo?

\_\_\_\_\_

8. ¿Qué aumentarías o corregirías dentro de la institución en que trabajas para sentirte más feliz y realizado con las labores que realizas en tu empleo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Las siguientes frases se diseñaron para analizar tus sentimientos de implicación personal con tu trabajo. Rodea con un círculo un número del 1 al 5, el que mejor refleje tu nivel de satisfacción

|   |   |   |   |   |   |                |
|---|---|---|---|---|---|----------------|
| 1 Poder estar ocupado todo el tiempo me hace sentir...  |   |   |   |   |   |                |
| Muy insatisfecho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 2 La oportunidad de trabajar en esta institución me hace sentir...                                  |   |   |   |   |   |                |
| Muy insatisfecho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 3 Realizar diferentes actividades en la institución me hace sentir...                               |   |   |   |   |   |                |
| Muy insatisfecho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 4 La probabilidad de recibir reconocimiento en este trabajo es...                                   |   |   |   |   |   |                |
| Muy pequeña   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy grande     |
| 5 El modo como mi jefe trata a su personal me hace sentir...  |   |   |   |   |   |                |
| Muy insatisfecho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 6 La probabilidad de tomar mis propias decisiones en el trabajo es...                               |   |   |   |   |   |                |
| Muy pequeña   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy grande     |
| 7 Este trabajo me exige realizar cosas que van en contra de mis principios                          |   |   |   |   |   |                |
| Nunca   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre        |
| 8 En esta institución tengo un empleo seguro  |   |   |   |   |   |                |
| Muy en desacuerdo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy de acuerdo |
| 9 La idea de ayudar a las personas que atiendo me hace sentir...                                    |   |   |   |   |   |                |
| Muy insatisfecho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 10 La idea de orientar a las personas que atiendo me hace sentir...                                 |   |   |   |   |   |                |
| Muy insatisfecho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 11 En este trabajo tengo la oportunidad de emplear todas mis capacidades                            |   |   |   |   |   |                |
| Nunca   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre        |
| 12 La forma como se ponen en práctica las políticas institucionales en mi trabajo me hace sentir... |   |   |   |   |   |                |
| Muy insatisfecho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 13 La cantidad de trabajo que realizo en relación a mi salario me hace sentir...                    |   |   |   |   |   |                |
| Muy insatisfecho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 14 Este trabajo me brinda grandes oportunidades de ascenso  |   |   |   |   |   |                |
| Muy en desacuerdo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy de acuerdo |
| 15 Este trabajo me brinda la oportunidad de utilizar mi propio juicio                               |   |   |   |   |   |                |
| Nunca   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre        |
| 16 Este puesto me brinda la libertad de escoger mis propios métodos de trabajo                      |   |   |   |   |   |                |
| Nunca   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre        |
| 17 Las condiciones laborales que me ofrecen me hace sentir...                                       |   |   |   |   |   |                |
| Muy insatisfecho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfecho |
| 18 Existe una excelente relación interpersonal entre compañeros de trabajo                          |   |   |   |   |   |                |
| Muy en desacuerdo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy de acuerdo |
| 19 Mis compañeros reconocen el aporte que realizo con mi trabajo                                    |   |   |   |   |   |                |
| Nunca   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Siempre        |
| 20 Con este trabajo he conseguido todo a lo que aspiraba  |   |   |   |   |   |                |
| Muy en desacuerdo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy de acuerdo |