

ESTUDIO DE CASO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE SERVIDORES PUBLICOS PERTENECIENTES A PROCESOS ADJETIVOS Y SUSTANTIVOS DE UN INSTITUTO NACIONAL DESCENTRALIZADO.

Por. Adriana Peñafiel Marchán.

Resumen

Objetivo. Identificar el grado de satisfacción de los servidores públicos de los procesos adjetivos y sustantivos en un Instituto Nacional descentralizado. **Método.** Es un estudio cualitativo descriptivo de tipo transversal, en donde a través de un estudio de caso se apoya en entrevistas estructuradas aplicadas a 5 servidores del proceso sustantivo y 5 servidores del proceso adjetivo. **Resultados.** Los datos obtenidos y analizados permitieron comprender el grado de satisfacción que presentan los servidores públicos en comparación de los dos procesos según la estructura orgánica de un Instituto Nacional Descentralizado. **Conclusiones.** El nivel de satisfacción que presentan los colaboradores en una empresa genera efectos y consecuencias sobre el desarrollo y productividad de la misma, adicional a ello también se presentan cambios en el comportamiento de los colaboradores de acuerdo al grado de satisfacción laboral. Analizando comparativamente los dos procesos, se pudo identificar qué factores son los que afectan al nivel de satisfacción organizacional.

Palabras Claves: Satisfacción Laboral, Administración Pública, Procesos Adjetivos y Sustantivos

1 Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT. 2
Psicóloga Organizacional de la Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador. . Especialista en Gerencia de Talento Humano de la Pontificia Javeriana Bogotá
Candidata a Magister en Desarrollo Humano Organizacional.

Las organizaciones se componen de variables externas e internas que afectan su desempeño, uno de los conceptos importantes a analizar es la satisfacción laboral, y que está relacionado con variables que depende y afecta como la edad, el sexo, el nivel de formación, etc., así como con variables organizacionales como el clima, la cultura, el estilo de dirección y los tipos de contratos, entre otros (Orejuela 2014).

Estas variables afectan tanto de manera positiva como negativa a su capital humano, y como resultado, esta afectación influye a nivel organizacional. Se ha convertido en una necesidad para las organizaciones ocuparse de actividades de gestión para actuar sobre ciertas variables que afectan a sus colaboradores; y de acuerdo a los estudios que se ha podido revisar, para saber el nivel de satisfacción laboral se puede verificar o diagnosticar a través de un análisis de la satisfacción laboral.

Las organizaciones se preocupan por contar con personal más satisfecho, que contribuye a un aseguramiento de los resultados y objetivos propuestos, los mismos que representarían una ventaja competitiva dentro de su mercado. (Caballero, 2002)

Como antecedentes a este problema que se presenta en las organizaciones, se puede revisar en diferentes artículos (Cornejo, Díaz, Lizana, Mañas, Pecino, Retamal & Rodríguez) que las organizaciones o entidades públicas se han modernizado en integrar a sus actividades, una actividad de gestión en su capital humano ya que ha logrado identificar y observar que es una necesidad para el bienestar de su capital humano como para el desarrollo eficiente de los procesos de una organización.

De acuerdo a la revisión de los artículos, existen muy pocos estudios que se concentren en el ámbito de organizaciones públicas, y que de acuerdo a mi práctica profesional de

pertenecer a una entidad pública por más de tres años, considero que se debe, que al formar parte de una entidad del estado, existen muy pocos permisos y/o autorizaciones para alcanzar el desarrollo de estas actividades de gestión de talento humano; en donde se puede evidenciar que los servidores públicos han sido contratados para cumplir objetivos organizacionales, y a su vez cumplir objetivos estatales. Como es el caso de esta entidad a la que se aplicará el estudio de caso.

Las implicaciones de realizar este estudio de caso es brindar una oportunidad de crecimiento de la organización y su capital humano, en temas como oportunidades de mejora, crecimiento tanto profesional y/o personal, generar motivación y compromiso en pro de la organización, permitir a los colaboradores un crecimiento en sus conocimientos, actitudes y desarrollo de aptitudes para un buen desempeño de sus actividades y a su vez de la organización

En la búsqueda bibliográfica no se encontró este tipo de investigaciones que se haya realizado en instituciones públicas similares o en el país; considero que es significativo trabajar en este tema debido a que la institución analizada forma parte del estado. La entidad a la cual se realiza esta investigación es descentralizada en cierto aspectos, motivo por el cual se puede llevar cabo este estudio de investigación que en lo posterior se podrán tomar acciones de mejora o de intervención, desarrollando así el objetivo de esta investigación, identificar desde el entorno mismo de la organización, el nivel de satisfacción que se presenta en los servidores públicos, a continuación se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el grado de satisfacción de los servidores públicos pertenecientes a los procesos adjetivos y sustantivos en un Instituto Nacional descentralizado?

Objetivos

General

Analizar comparativamente la satisfacción laboral de servidores públicos pertenecientes a procesos adjetivos y sustantivos de un Instituto Nacional descentralizado.

Específicos

- Analizar comparativamente el grado de satisfacción con variables de orden organizacional de la actividad de trabajo y de la red de relación de los servidores pertenecientes a los procesos adjetivos y sustantivos.
- Identificar factores influyentes de la mayor y menor satisfacción laboral.
- Identificar comportamientos potenciales, frente a un proceso de afrontamiento de la insatisfacción laboral.
- Identificar comportamientos individuales y grupales, frente al proceso de satisfacción laboral para la obtención de la mayor satisfacción laboral.

Marco de Referencias Conceptuales

Antecedentes de investigaciones de Satisfacción Laboral

En consideración a la formulación del problema de esta investigación, es necesario desarrollar el estado del arte, el mismo que permite considerar tendencias en investigación sobre el tema de satisfacción laboral buscando así fuentes teóricas las mismas que facilitarían al desarrollo y orientación de la investigación, como así también el marco de referencias conceptuales.

Para el presente apartado de la investigación, se considera los siguientes aspectos: Propósito de la investigación, referencias conceptuales, tipo de estudio, sujetos que han participado del estudio, los diferentes instrumentos de recolección y análisis, diseño de investigación y los principales estudios sobre esa investigación realizada.

Actualmente, existen estudios sobre el análisis de la satisfacción de un colaborador en la organización y como la satisfacción laboral hace frente ante cambios organizacionales, frente a un contexto estresante, ante un contexto político en entidades públicas, ya que los comportamientos organizacionales de un colaborador se ve reflejado por su grado o nivel de satisfacción dentro de la misma. (Díaz, Pecino, & Mañas, 2016).

Locke (1976) define la satisfacción laboral como “...un estado emocional positivo o placentero resultante de un percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (citado por Chiang, Salazar, & Nuñez, 2008 p. 69). Lo que quiere decir que las percepciones que tienen los empleados se ven reflejadas en todos los comportamientos positivos o negativos dentro de una organización, la misma que al final se verá manifestado en actitudes hacia la entidad y su contexto.

En la revisión bibliográfica se encontraron estudios que han analizado la variable de satisfacción laboral relacionado con en diferentes segmentos como satisfacción en género, en entidades públicas (hospitales), en cuanto al rango de edad, en cuanto al nivel emocional entre otros, por lo tanto dentro de los estudios se puede observar que los *propósitos* de las mismas, en donde se ha examinado la satisfacción laboral en relación a la ambigüedad del rol en la organización (Díaz Fúnez, et al., 2016), en relación en cuanto a las relaciones interpersonales el impacto que pueden tener estas en la satisfacción (Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010), el compromiso (Mañas, Salvador, Boada, González, & Agulló, 2007) y la

motivación (Hernández & Morales, 2017) por parte de los empleados define también el nivel o grado de satisfacción laboral, algunos autores también analizan la relación con los estilos de liderazgo que presenta una organización (Chiang Vega, et al. 2014), también dentro de la satisfacción laboral hay que considerar las condiciones que tienen los trabajadores para desarrollar sus responsabilidades (Abrajan, Contreras, & Montoya, 2009). Otros factores predictores de la satisfacción laboral son el clima organizacional (Rodríguez M., et al, 2011) y también otros factores inherentes a las organizaciones como características del trabajo, condiciones de empleo, entre otros que aquejan a factores personales que afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas..

Continuando con el análisis de las variables internas, se encuentra estos otros elementos que tienen relación con la satisfacción laboral, que están direccionadas a la organización como es el clima organizacional (Rodríguez M., et al, 2011), con las funciones que tiene el colaborador y con la ambigüedad del rol (Díaz Fúnez, et al, 2016), las condiciones del trabajo en el que día a día se desenvuelven (Abrajan Castro, et al, 2009); también se presente otro tipo de satisfacción laboral al ser una organización pública y una organización privada y esta variable la considero el estudio de Hernández & Morales, (2017), el tipo o el estilo de liderazgo (Chiang Vega, et al, 2014); también hay variables importantes a considerar en estos estudios, son variables que afectan directamente al colaborador como son las relaciones interpersonales (Yañez Gallardo, et al, 2010) la satisfacción por la vida del colaborador que afecta a la satisfacción laboral (Mañas Rodríguez, et al, 2007), la satisfacción laboral en cuanto al rol laboral de acuerdo al género (Matud, 2016).

De los diferentes estudios encontrados, se plantean diferentes diseños metodológicos, como por ejemplo investigaciones exploratorio descriptivos (Díaz Fúnez, et al, 2016) y

exploratorio cualitativos (Mañas Rodríguez, et al, 2007). Adicional se ha realizado una investigación con metodología cuasi experimental en donde los sujetos o grupos de sujetos que forman parte del estudio no han sido considerados de forma aleatoria (Alvarez, Guzmán, Noda, Alvarez, & Galcerán, 2016).

En los estudios revisados, en su gran mayoría los *sujetos participantes del estudio* varían de acuerdo al tipo de investigación, considerando que estas investigaciones son realizados a un número superior de participantes; esto se debe a que en las diferentes indagaciones se ha aplicado encuestas, permitiendo este método de investigación más fácil al momento de la aplicación y al análisis del mismo, hay estudios que se ha realizado a empleados de entidades públicas (Díaz Fúnez, 2016; Hernández Juárez & Morales Morales, 2017; Rodríguez, et al, 2011), entidades hospitalarias (Alvarez, Guzmán, Noda, Alvarez, & Galcerán, 2016), grupos de sujetos de diferente género (Matud, 2016) y, por último se realizó un estudio de comparación entre dos sujetos de un mismo país y un extranjero (Abrajan Castro, et al, 2009).

En cuanto a los *instrumentos de recolección de información y análisis*, la mayoría de los autores para la obtención de resultados la realizaron mediante la aplicación de encuestas estructuradas, los mismos que son básicamente diseños cuantitativos, ya que utilizaron diseños de encuestas en escalas y cuestionarios, por ejemplo una encuesta de calidad de vida utilizada por Sánchez & Sánchez (2016), y el cuestionario de Chiang, et al (2008).

Estos estudios se han basado en un *diseño de investigación* cuantitativo (Hernández & Morales, 2017; Díaz, et al, 2016) han considerado la aplicación de un cuestionario ya que la muestra es amplia y además porque este método arroja un resultado cuantitativo que sirve

para un análisis profundo por cada una de las variables que se ha intervenido (Alvarez, Guzmán, Noda, Alvarez, & Galcerán, 2016).

Dentro de la *categoría de análisis*, se consideraron variables en entidades públicas como privadas, son variables que afectan al colaborador desde la organización como lo mencionan los autores (Chiang, et al, 2014; Chiang, et al, 2008 ; Díaz, et al, 2016 & Abrajan, et al 2009), como la motivación y el compromiso por parte de los colaboradores (Mañas Rodríguez, et al, 2007), el género de cada uno de los empleados afecta también a la satisfacción laboral (Matud, 2016).

Dentro de los *hallazgos* encontrados en los estudios de investigación de satisfacción laboral, se mencionan varios factores que de una u otra forma afecta a la satisfacción laboral, entre estos factores se ha podido evidenciar que los autores (Díaz Fúnez, et al, 2016) mencionan que la ambigüedad de un rol de trabajo afecta aspectos negativos y positivos en la satisfacción del colaborador; que la estructura organizacional que presenta la entidad pública en la que laboran también afecta la satisfacción laboral (Rodríguez M., et al, 2011; Chiang Vega, et al, 2008); el tipo de liderazgo que tienen los jefes inmediatos o los altos mandos con los empleados (Chiang, Gómez, & Salazar, 2014); las relaciones interpersonales que se generan en un ambiente laboral (Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010), la comunicación, el trabajo en equipo, modelos de administración, la remuneración, incentivos salariales, el nivel académico, entre otros son factores que afectan a la satisfacción laboral. (Hernández & Morales, 2017).

Una investigación realizada en una entidad hospitalaria al finalizar su estudio define que hay que trabajar en aras del capital humano y de favorecer a la satisfacción laboral de sus colaboradores (Álvarez, Guzmán, Noda, Alvarez, & Galcerán, 2016), por lo cual las organizaciones siempre deben estar prestando a generar acciones positivas para forjar o mantener una buena satisfacción laboral organizacional.

El capital humano se debe encontrar en buenas condiciones tanto en lo personal, profesional y dentro de una entidad para que su trabajo sea el mejor y sobre todo sea valorado por la organización. (Mañas Rodríguez, et al, 2007).

Se evidencia que existen variables como el desarrollo y el rendimiento (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011); factores psico-socio-económicas; el poder realizar un trabajo en un ambiente físico que le permite estar a gusto, la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas, si le permite o no cumplir con los valores profesionales del individuo (Orejuela, 2014); estas variables se han podido identificar presentando relación con la satisfacción laboral tanto en entidades privadas como públicas.

Por tal motivo, el estudio de caso en un Instituto Nacional descentralizado, es diferente a las investigaciones que se han podido realizado, el objetivo principal es tener percepción general de cómo se evidencia la satisfacción en los servidores públicos pertenecientes a los procesos adjetivos versus la satisfacción de los servidores de los procesos sustantivos.

Además es importante mencionar que al realizar este tipo de investigación en una institución pública, será una motivación para que las demás zonales descentralizadas pertenecientes al Instituto lo realicen, consiguiendo así un análisis a nivel nacional.

Satisfacción Laboral: una aproximación a su definición

La satisfacción laboral es un tema que ha sido estudiado e investigado en la década de 1930 con el estudio de Job Satisfaction de Robert Hoppock en 1935 y alcanza el máximo nivel de desarrollo en los sesenta” (Orejuela 2014 p. 168).

Weinert (1985) menciona que las investigaciones sobre este tema han sido desarrolladas hasta la actualidad por las siguientes razones,

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana. (pp. 1-2)

Por las razones mencionadas, actualmente en las organizaciones se ha despertado un gran interés sobre su colaborador, ya que si bien es cierto un colaborador presta sus servicios una gran parte de su vida a una determinada empresa, y el trabajo que desempeñan es mucho más que las actividades operativas o rutinarias que a diario realizan.

Tiene mucho valor también el puesto de trabajo debido a que “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” (Caballero, 2002, p. 2). Lo que quiere decir que el diario vivir de las organizaciones responde a una evaluación interna que plasma el colaborador en cuanto a la satisfacción personal que percibe en su trabajo; por lo tanto la satisfacción es el resultado de algunos elementos o variables influyentes organizacionales que afectan directamente al colaborador. (Robbins, 2004)

Para el autor Robbins (2004) la satisfacción laboral

Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Al hablar de actitudes usualmente estamos hablando de la satisfacción laboral. (p.72)

La satisfacción laboral para Aziri (2011), incide “en la actitud del trabajador en el desarrollo de sus obligaciones laborales. La idea de satisfacción surge de la comparación entre el trabajo real y las expectativas que el trabajador se había generado” (Sánchez & Sánchez, 2016, p. 1196.); presentando una similitud de concepción en cuanto a Caballero (2002), en donde el puesto de trabajo es un determinante importante para generar satisfacción o insatisfacción hacia lo laboral, por lo tanto vale la pena mencionar que:

Las condiciones organizacionales como el clima, la participación y el estilo de liderazgo, entre otros, nos permite entender la importancia de la satisfacción en el trabajo en el marco de los estudios organizacionales y su valor como variable independiente y variable dependiente, en el comportamiento organizacional. (Orejuela 2014 p. 169)

Hablar de satisfacción laboral, también es hablar de las actitudes que tienen los empleados hacia la organización, actitud frente a las relaciones interpersonales, actitudes frente a las actividades o funciones que realizada en su puesto de trabajo, frente al salario que perciben, frente al liderazgo organizacional, frente a la oportunidad de desarrollo y capacitación, entre otros; y el resultado de todas estas actitudes es que se presenta el grado de satisfacción laboral. (Abrajan, et al, 2009).

Como se ha podido observar la satisfacción laboral tiene algunos significados y sobre todo estos se encuentran relacionados, presentan aspectos o variables extrínsecas e intrínsecas que influyen en el empleado que se presenta en un medio laboral, adicionalmente la satisfacción laboral se presenta como resultado de “la experiencia de la persona dentro de una organización, esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional” (Abrajan, et al, 2009 p.108); y toda esta experiencia, percepción y componente emocional converge en la manera de percibir, sentir y actuar del individuo en la organización.

Al revisar investigaciones de satisfacción laboral y conocer los conceptos de la misma, es importante conocer autores que han investigado sobre teorías que afectan o influyen directamente en la satisfacción de los colaboradores en las organizaciones.

Teorías de la satisfacción laboral

Hay algunos estudios sobre satisfacción laboral, presentando las siguientes definiciones de satisfacción laboral:

Locke 1976 “la satisfacción laboral, se define como una respuesta positiva hacia el trabajo en general o hacia algún aspecto del mismo o, como un estado emocional afectivo o

placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Jaik, Alberto, & Villanueva (2010 p. 120)

Las organizaciones se interesan por el bienestar de sus empleados, muchas de las decisiones que se toman con respecto al capital humano tiene relevancia en la forma de actuar y percibir de los mismos, y esto tiene mucha relación con lo definido por Dormann & Zapf (citado por Jaik, et al, 2010) “La satisfacción laboral es el factor mediador entre las condiciones laborales y las consecuencias organizacionales e individuales” (p. 120)., por lo tanto las organizaciones tienen que considerar la importancia de que la toma de decisiones sobre sus colaboradores también tiene consecuencias en el nivel de satisfacción.

Dentro de las teorías de satisfacción, Orejuela (2014) menciona la siguiente diferenciación:

La teorización sobre la satisfacción ha oscilado entre dos tendencias: las que la definen como un estado emocional y las que la definen como una actitud general hacia el trabajo. La primera hunde sus raíces en la definición clásica de Locke (1976), quien la considera como una respuesta emocional positiva o placentera respecto del puesto de trabajo que resulta de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, o de si este cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo” (p.36).

En el polo opuesto, se sitúa la insatisfacción laboral como “una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que esto ignora, frustra o niega los valores laborales del individuo, o en tanto que no responde a las expectativas que el individuo tiene respecto del trabajo (p. 37).

Consecuentemente en las organizaciones, presentan grados de satisfacción e insatisfacción por parte de sus colaboradores, pero como hemos podido darnos cuenta hasta el momento todo esto depende de las organizaciones para las cuales prestan los servicios;

ya que son ellos que a través de sus estrategias organizacionales, de las acciones de mejora que puede generar hacia el empleado, potenciará en ellos el grado de satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Barraza, Ortega, & Ortega (2010) menciona que:

La satisfacción laboral se puede definir, como la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirá de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados. (p. 310)

Como resultados a las teorías de la satisfacción laboral, se puede justificar que es un tema importante a considerar dentro de las organizaciones, para el presente estudio cabe mencionar que a la satisfacción laboral se le considerará como una respuesta actitudinal; en algunas de las definiciones y teorías, presentan un común entre ellas, que al tener personal satisfecho las actividades que tienen que cumplir lo realizan o se desarrollan de una mejor manera y con cumplimiento de objetivos, consiguiendo así incrementar el nivel de productividad, de rendimiento en cuanto a la eficacia y a la eficiencia de cada colaborador.

Otra definición, relevante de mencionar es la impartida por Davis y Newstrom 2007 (citado por Chiang, et al, 2014) quienes definen:

La satisfacción en el trabajo como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados percibe su trabajo. La satisfacción laboral es cambiante porque crecen y decrecen los sentimientos satisfactorios a medida que los motivos de logro se van cubriendo, por lo que las intensidades iniciales se complementan a través de las conductas realizadas. (p. 67)

Al respecto, la satisfacción laboral no es algo estático en el tiempo ni dentro de la organización; para los autores (García – Montalvo, Peiró y Soro) mencionan que “una actitud global de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral. Esa actitud implica una apreciación de la situación del trabajo en diferentes aspectos considerados y del grado en que esa situación responde a las expectativas y aspiraciones” (citado por Juan P. Gamboa, 2007 p. 5).

Otros autores como Boada & Tous, 1993 (citado por Chiang, et al., 2014) la satisfacción laboral también es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la gestión de la organización, es considerado como un desafío ya que una organización al tener un grupo de empleados insatisfechos hace que su productividad y sus ingresos disminuyan, por lo tanto es un tema central y sobre todo que se encuentra inmerso en los objetivos o estrategias institucionales la investigación de este tema.

En similar sentido, el autor Muñoz (citado por Caballero, 2002) define:

La satisfacción laboral como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.
(p.3)

Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que

no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas. (p. 3-4)

En sentido más amplio, Kreitner & Kinicki (1997 citado por Caballero, 2002) definen la satisfacción laboral básicamente como “una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo” (p. 5). Nuevamente se presenta una similitud en la concepción de una respuesta que viene inmersa en cuanto a los sentimientos, emociones o estados afectivos.

La satisfacción laboral se considera como una variable importante en las organizaciones, ya que a partir de todas las definiciones revisadas se puede concluir que la satisfacción laboral es un conjunto actitudes, que presenta el colaborador y que puede referirse de forma general o de ciertas facetas relacionados con aspectos del trabajo y de la organización. . Y para hablar sobre grado de satisfacción laboral se evidencia que depende de factores personales, organizacionales, ambientales entre otros. Siendo estas razones, motivo o intención de realizar este estudio de caso ya que así se puede obtener resultados sobre la satisfacción de los servidores que pertenecen a los procesos adjetivos y sustantivos de un Instituto Nacional descentralizado.

Dimensiones o factores de la satisfacción en el trabajo

Al finalizar la revisión de orientaciones conceptuales consideran la satisfacción en el trabajo como una actitud global y un estado emocional o afectivo, que se pueden identificar dos orientaciones distintas, citado por Orejuela, (2014):

La primera es definida como un abordaje unidimensional (Peiró y Prieto, 1996) o global (Spector, 1997). En este caso, la satisfacción es vista como una actitud relacionada con el

trabajo que no resulta de la suma de los múltiples aspectos que lo caracterizan, sino que depende de ellos. La segunda dimensión se caracteriza por “un abordaje multidimensional que considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo, y que es posible medir la satisfacción de personas en relación con cada uno de esos factores” (p.p. 172-173)

En relación a lo mencionado anterior el mismo autor, menciona que existen variables o dimensiones a considerar como contiguas de la satisfacción laboral, y estas son:

La satisfacción con el jefe; la organización; los colegas de trabajo; las condiciones de trabajo; la progresión en la carrera; las perspectivas de promoción; el sistema de recompensas y salarios; los subordinados; la estabilidad del empleo; la carga de trabajo; el desempeño personal; el reconocimiento y la satisfacción intrínseca en general. (p. 173)

Dentro de su teoría Locke (1976), identificó nueve dimensiones de la satisfacción laboral:

- 1) la satisfacción intrínseca con el trabajo
- 2) la satisfacción con el sueldo
- 3) la satisfacción con las promociones
- 4) la satisfacción con el reconocimiento
- 5) la satisfacción con los beneficios
- 6) la satisfacción con los jefes (estilo de liderazgo)
- 7) la satisfacción con los colegas (competencia/solidaridad)
- 8) la satisfacción con las condiciones objetivas de trabajo.
- 9) la satisfacción con la organización y dirección de trabajo. (p. 173)

En cuanto a la satisfacción laboral “encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos”. (Robbins, 2004, p. 80). Por lo tanto hay una relación muy directa entre la satisfacción y el desempeño de los colaboradores, la misma que también se encuentra relacionado con las actitudes que un colaborador presente ante su organización.

Al tener empleados nada o poco satisfechos con sus actividades y hacia la empresa, hace que la tasa de ausentismo en la organización aumente, y así “entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar a su trabajo” (Robbins, 2004, p. 80) lo que nos quiere decir es, porque el empleado no se siente a gusto o satisfecho para colaborar en una empresa y presentarse en su trabajo, por tal motivo el ausentismo también afecta a los niveles de productividad como se mencionó anteriormente.

El ausentismo no es el único factor o elemento negativo que presenta la insatisfacción laboral, hay que considerar también el tema de la rotación de personal, y como este porcentaje puede incrementarse en la organización al no tener un personal satisfecho, “las condiciones de mercado de trabajo esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organizaciones también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual”. (Robbins, 2004 p. 81)

Por lo tanto, se puede concluir que los empleados que mejor se desempeñan tienen más probabilidades de mantenerse en la organización; porque son personas que se sienten satisfechas con el trabajo que realizan, con los resultados obtenidos, con el clima organizacional que se ha generado.

Para el anterior autor (Robbins, 2004) dentro de su teoría, menciona que las actitudes que tienen los empleados es un factor determinante para saber cómo se encuentra la satisfacción laboral que tiene hacia la organización, ya que de esto se define si existe o no participación activa del empleado, entendiendo como participación “grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento de valía personal” (p.72).

Herzberg (citado por Correa F., 2012) planteó la teoría de los factores higiénicos y motivadores. En el ámbito organizacional se refiere a los “factores higiénicos como factores que así estén inmersos en la organización, hacen que las personas no se sientan insatisfechas” (p. 28), pero si están presentes no generan satisfacción o sentido de pertenencia hacia la organización; se comprende que se refiere a factores extrínsecos como la remuneración que perciba el empleado, los beneficios sociales, las condiciones físicas, las políticas de la empresa o Institución, es decir, son factores que está directamente relacionado con las actividades que desarrolla día a día el personal de una organización.

De igual forma, define que los factores motivadores “los relaciona con la generación de satisfacción dejando de manifiesto que surgen en el interior de un individuo como variables endógenas y que él posee bajo su control” (Correa F., 2012 p. 29), es decir, factores que si están presentes en la organización generan sentido de pertenencia y satisfacción laboral, pero de igual forma, si no están presentes en la organización no generarían insatisfacción. Estos factores se pueden considerar intrínsecos ya que se relaciona directamente con la persona; están ligados directamente a la satisfacción del individuo, como es el reconocimiento laboral, la naturaleza del trabajo, el crecimiento individual, el reconocimiento, el crecimiento de responsabilidades.

Zubieta y Susinos (1993 citado por Caballero, 2002), da a conocer dos distinciones (categorías) entre variables que influyen en el resultado de nivel de satisfacción:

a) Variables ambientales que influyen en el nivel de satisfacción:

- Cuanto más elevado sea el nivel profesional mayor es la satisfacción.
- A mayor variación en la actividad mayor satisfacción.
- El liderazgo más participativo produce una mayor satisfacción laboral.
- El salario y la promoción laboral correlaciona positivamente con la satisfacción.
- La aceptación en el grupo de trabajo produce satisfacción. (p. 9)

b) Variables personales que influyen en la satisfacción:

- No existen datos que indiquen la existencia de variación en la satisfacción, según el sexo del trabajador.
- Dentro del mismo nivel profesional, a mayor nivel educativo menos satisfacción.
- La satisfacción se incrementa con la edad hasta pocos años antes de la jubilación. (p. 9)

Consiguientemente, la satisfacción laboral es uno de los principales determinantes de un comportamiento del empleado organizacional, ya que cuando existen empleados satisfechos sus actitudes y su comportamiento se ven reflejados en el trabajo de equipo que presente, a tener una productividad más elevada que las esperadas, en el compromiso organizacional; y todo esto también se debe a que el empleado presenta una satisfacción personal e individual que permite que se presente una satisfacción laboral en el entorno empresarial.

Instrumento de Aplicación

Es importante mencionar que la entrevista que se aplicó a los servidores públicos del Instituto Nacional Descentralizado fue generada y realizada de acuerdo a las variables que se ha podido revisar en las teorías de satisfacción laboral, y de acuerdo a las necesidades

institucionales, las preguntas que se han definido para la entrevista se ha considerado preguntas específicas sobre ciertos factores que se considera que actualmente afecta de una u otra forma a la satisfacción de los servidores públicos con la finalidad que se pueda identificar el nivel de satisfacción laboral y a su vez generar acciones de mejora. Se realizaron las preguntas en esta entrevista porque se realizó un diagnóstico previo en la institución en donde se debe considerar temas generales como al satisfacción con su desarrollo profesional, relaciones interpersonales, el ambiente físico, el desarrollo de sus funciones, el liderazgo o la supervisión con su jefe inmediato, y adicional a estas preguntas se generaron preguntas en donde los servidores respondan a estrategias o acciones que se pueden realizar a nivel personal, grupal e institucional.

De igual forma, de acuerdo a las necesidades institucionales se ha podido definir tres parámetros de calificación de acuerdo a las respuestas obtenidas de las entrevistas estructuradas, siendo este parámetro el que servirá para lograr identificar el grado o nivel de satisfacción; la forma en la que se consideró estas calificaciones es de acuerdo a adjetivos que se presentaron en sus respuestas:

➤ **SATISFACCIÓN:** Se considera adjetivos positivos en sus respuestas como:

- Realmente buena
- Me siento satisfecho
- Respuestas normales
- A gusto
- No presenta quejas
- Conformidad

➤ **MEDIANA SATISFACCIÓN:** Se considera adjetivos positivos y neutros en sus respuestas, pero con respuestas condicionantes como:

- Medio satisfecho
- No es el mejor
- Poco satisfecho
- Condicionan a la situación (pero)
- Término medio

➤ **NO SATISFACCIÓN:** Se considera adjetivos negativos en sus respuestas como:

- No es bueno
- Lo peor
- Nada satisfecho
- Quejas
- Disgustos
- Mal

Método

Tipo de estudio

El propósito de la investigación, se caracterizó por ser de *tipo descriptivo*, que es un enfoque no experimental la cual se aplica este tipo de investigación en casos como “a) analizar cuál es el nivel, estado o la presencia de una o diversas variables en un momento dado; b) evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo, y c) determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento”. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2004). En cuanto al tiempo fue un *estudio*

transversal, en donde los datos recogidos se tomaron una sola vez y en la línea del tiempo y en un formato de entrevista estructurada. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2004)

Al ser una investigación cualitativa hay que considerar, *la población* la misma que estuvo conformada por los servidores públicos de los dos procesos desconcentrados, en cuanto a la *muestra*, se realizó con muestreo por conveniencia el mismo que consiste en la selección de sujetos de forma arbitraria , por lo tanto se consideró 5 servidores del proceso sustantivo y 5 servidores del proceso adjetivo; los criterios que se consideraron para la selección de los sujetos fueron: servidores públicos de nombramiento y contrato ocasional, hombres y mujeres, una edad indiferente entre los dos procesos, permanencia en la organización de más de un año; los servidores fueron seleccionados al azar ya que tuvieron la misma oportunidad de ser parte del estudio de caso.

Para efectos de recolección de la información se construyó y aplicó a los servidores *una entrevista estructurada*, con las siguientes categorías de rastreo: comparación de variables de orden organizacional de la actividad de trabajo y de la red de relación del Instituto, factores influyentes de la menor y mayor satisfacción laboral en servidores públicos, estrategias de afrontamiento de la insatisfacción laboral y estrategias desplegadas para la obtención de la mayor satisfacción laboral.

Adicional, se registró datos sociodemográficos de la muestra que incluye aspectos como sexo, edad, tiempo de permanencia en la organización, tipo de vinculación con el Instituto Nacional descentralizado, cargo y nivel de instrucción.

Procedimiento

Este estudio presentó tres etapas o momentos estratégicos para el desarrollo de la investigación, en primera instancia la *contextualización teórica*, la misma que permitió el desarrollo del estado del arte de la investigación, en donde se recolecto toda la información teórica en cuanto al tema macro de satisfacción laboral, determinantes de la satisfacción laboral y como se presenta hoy día en entidades públicas. Como segunda etapa se realizó el *trabajo técnico y de campo*, en primer momento se diseñó el instrumento de levantamiento de información (entrevista estructurada), en posterior se aplicó el instrumento a los servidores públicos de los procesos sustantivos y adjetivos, de acuerdo al cronograma establecido con el tiempo de cada servidor público. Se realizó la entrevista en un espacio neutro y sin interrupciones de terceras personas, por cada servidor las entrevistas tuvieron una duración de aproximadamente una hora. Como última etapa se realizó la *organización, análisis y discusión de los resultados*, en donde, se procedió a organizar la información de las entrevistas aplicados por criterio, se analizó los resultados de cada criterio y variable, finalmente se presenta una discusión o un resultado final.

Análisis de Datos:

Una vez recolectados los datos se procedió a la organización de los mismos, de una manera sistematizada, lo que facilitó en posterior su análisis y discusión en relación a investigaciones similares revisadas y a los objetivos propuestos.

Como primer paso la organización de los datos se realizó bajo la modalidad de matrices de análisis categorial, lo que implicó en primera instancia la transcripción de las entrevista, luego su análisis y discriminación de los contenidos obtenidos, con estos contenidos se

procedió a ubicar los datos de acuerdo a las categorías preestablecidas, y finalmente se consideró algunos de los fragmentos más representativos y relevantes de las categorías para soportar el análisis.

Resultados

A continuación se presenta los resultados obtenidos de las entrevistas estructuradas realizadas a un total de 10 servidores públicos, en donde, 5 servidores pertenecen al proceso sustantivo y 5 servidores al proceso adjetivo del Instituto Nacional descentralizado.

Como primer contexto se presentará los datos socio – demográficos, los mismos que permitirán caracterizar a los participantes, posterior a ello se presentará los resultados arrojados por las entrevistas de acuerdo a las siguientes categorías: comparación de variables de orden organizacional de la actividad de trabajo y de la red de relación, factores influyentes de la menor y mayor satisfacción laboral en servidores públicos, estrategias de afrontamiento de la insatisfacción laboral y estrategias desplegadas para la obtención de la mayor satisfacción laboral.

Para el análisis de cada una de las categorías antes descritas, se consideró información más relevante, la misma que se encuentra agrupados en subcategorías, cabe mencionar que se presentará fragmentos de las entrevistas realizadas que evidenciará el hallazgo obtenido. Las respuestas obtenidas dan lugar a un análisis de comparación que permitirá evidenciar la satisfacción entre los servidores públicos que pertenecen al proceso sustantivo frente a los servidores públicos que pertenecen al proceso adjetivo.

Caracterización de los sujetos participantes

Los datos socios demográficos se obtuvieron a partir de la aplicación de las entrevistas. Se contó con la participación de servidores de los dos géneros, en un rango de edad de entre

los 22 y 40 años, siendo una edad promedio del total de servidores públicos que conforman el Instituto Nacional descentralizado, 4 mujeres pertenecen al proceso adjetivo y 6 hombres pertenecen al proceso sustantivo; una distinción importante a mencionar la antigüedad de los servidores, presentándose una brecha de antigüedad entre un año y medio hasta más de 30 años de antigüedad.

En cuanto al cargo o puesto que desempeñan varían notablemente ya que la mayoría de los servidores que forman parte del proceso adjetivo son puestos denominados Analistas Administrativos, mientras que en el proceso sustantivo son puestos técnicos, es decir, investigadores estadísticos, revisores control de calidad y analistas estadísticos. Los servidores públicos que formaron parte del estudio presentan una carrera profesional a excepción de un servidor del proceso sustantivo, por lo que se puede concluir que los estudios mínimos de los participantes es de pregrado y con dos servidores públicos aspirantes a un título de posgrado.

El análisis y los resultados de la aplicación del instrumento de investigación (entrevistas estructuradas) en cuanto a la primer categoría: Análisis de comparación de variables de orden organizacional de la actividad de trabajo y de la red de relación con las subcategorías: Satisfacción con la supervisión, Satisfacción con el ambiente físico, Satisfacción con la participación de su equipo de trabajo, Satisfacción con el Desarrollo Profesional, Satisfacción con sus responsabilidades o funciones y Satisfacción con las relaciones sociales; como segunda categoría factores influyentes de la menor y mayor satisfacción laboral en servidores públicos con las siguientes subcategorías: Factores influyentes de la mayor satisfacción y factores determinantes de la menor satisfacción; como tercera y cuarta categoría Estrategias de afrontamiento de la insatisfacción y

estrategias desplegadas para la obtención de la mayor satisfacción laboral con las siguientes subcategorías respectivamente: estrategias grupales y estrategias individuales.

Comparación de variables de orden organizacional de la actividad de trabajo y de la red de relación del Instituto

El primer objetivo del presente estudio es “analizar comparativamente variables de orden organizacional de la actividad de trabajo y de la red de relación” y para analizarlo se partirá de seis subcategorías que se detallan a continuación:

Satisfacción con la Supervisión

En relación a la *satisfacción con la supervisión* que los participantes tienen, se obtuvo que en su mayoría consideran que es se ha mantenido o desarrollado como una relación formal y laboral, así lo manifiestan algunos entrevistados del proceso sustantivo (técnico) es cordial y de respeto. Evidenciando en su discurso:

Sujeto 4: *“La relación es normal netamente trabajo”*

Sujeto 6: *“La relación con el jefe inmediato es buena pero eso sí muy laboral”.*

Cabe mencionar que la relación entre el jefe inmediato y el colaborador es muy cordial, de respeto y netamente laboral. Sin dejar una importante distinción en cuanto a la relación que mantiene los servidores del proceso adjetivo (administrativo) es más cercana y se puede evidenciar que en cuanto a la supervisión que existe, es como un asesoramiento o una guía, es percibida como una orientación más que como una supervisión jerárquica o estricta. Mencionando los siguientes fragmentos:

Sujeto 5: *“Bueno considero que la supervisión que se tiene en cada uno de los procesos es más una asesoramiento, ya que si bien es cierto la Directa es la*

persona encargada de revisar todos los documentos tratados en el proceso, pero es como una cadena que ella la finaliza, pero no una supervisión como tal”.

Sujeto 8: “Me siento muy conforme con la supervisión que mantengo con la responsable de la unidad, me ha permitido desarrollarme en un amplio conocimiento profesional y laboral dentro de la institución; ya que es una persona que permite un desarrollo a sus colaboradores”.

Un punto muy importante a mencionar, es la diferencia que tiene la supervisión del proceso sustantivo, en cuanto a las actividades que realizan, señalan el siguiente fragmento:

Sujeto 9: “Existe una supervisión laboral, dentro de las tareas que se realiza a diario debemos contar con una supervisión para poder cumplir a cabalidad las cargas de trabajo diario y con eso poder emitir un informe técnico final”.

Sujeto 10: “La supervisión con mi jefe inmediato es buena, se cuenta con parámetros de cumplimiento y cargas diarias, por lo tanto antes de iniciar un proyecto sabemos que tenemos que cumplir un cierto trabajo, por lo tanto la supervisión es la justa y la relación es normal con el jefe, relación de trabajo”.

Así mismo, dos de los participantes manifiestan que la supervisión que existe, es como un asesoramiento o una guía, es considerada como orientación más que como una supervisión jerárquica o estricta. Se puede mencionar los siguientes fragmentos:

Sujeto 5: “Bueno considero que la supervisión que se tiene en cada uno de los procesos es más una asesoramiento, ya que si bien es cierto la Directa es la persona encargada de revisar todos los documentos tratados en el proceso, pero es como una cadena que ella la finaliza, pero no una supervisión como tal”.

Sujeto 8: “Me siento muy conforme con la supervisión que mantengo con la responsable de la unidad, me ha permitido desarrollarme en un amplio conocimiento profesional y laboral dentro de la institución; ya que es una persona que permite un desarrollo a sus colaboradores”.

En relación a la distinción de la supervisión frente a las actividades que realizan en el proceso sustantivo, requiere de una supervisión más profunda debido a la responsabilidad de cumplimiento de objetivos diarios, los mismos que son cumplimientos para los objetivos que se tiene que evidenciar en Planta Central.

Por consiguiente, se puede concluir y al revisar lo que han mencionado los servidores en las entrevistas, se sienten en su gran mayoría satisfechos con la supervisión que tienen por parte del líder del proceso, y a su vez con la relación creada que no presenta ningún grado de amistad, sino más bien es considerada como una relación de respeto, una relación cordial, siendo esta una manera satisfactoria para el cumplimiento de sus actividades y/o responsabilidades, y que de cierta forma es correcto y necesario que exista una supervisión de la persona encargada del proceso para un óptimo cumplimiento de objetivos institucionales.

Satisfacción con el ambiente físico

En relación a la *satisfacción con el ambiente físico* se evidencia en las entrevistas que los servidores del proceso adjetivo se sienten a gusto, debido a que el ambiente físico donde desarrollan sus actividades son muy buenas y satisfactorias, es un lugar que les permite realizar su trabajo con comodidad y conformidad; mencionando fragmentos positivos como:

Sujeto 3: “El espacio físico es el adecuado para desempeñar el trabajo diario”

Sujeto 4: “El ambiente físico es muy bueno, comparado con los años pasados es muy bueno, realmente me siento cómoda”.

Sujeto 8: Estoy muy a gusto con el espacio físico en el cual paso las mayores horas del día, ingresa un poco de frío pero ahí me abrigo con la impreso que tengo al lado. Pero bien estoy bien.

El sujeto 5 es un servidor que tiene el mayor número de años de antigüedad en la institución comentó lo siguiente:

Sujeto 5: *“El ambiente físico es muy bueno, comparado con los años pasados es muy bueno, realmente me siento cómoda”*.

Y este pensamiento o percepción positiva, se debe a que toda la infraestructura en cuanto al orden y espacio de las oficinas era muy antiguo, por lo tanto la remodelación que se dio hace un año atrás ha ofrecido para que los servidores de los dos procesos se sientan a gusto dentro de su ambiente laboral y físico.

En una percepción opuesta, tres participantes del proceso sustantivo, en su entrevista mencionan aspectos negativos sobre el espacio físico, un punto importante ha considerar, Sujeto 7: *“El espacio físico no siempre es bueno, últimamente nos hemos movilizadmo mucho de las oficinas, debido a los nuevos proyectos y al personal que ingresa a laborar ya que debemos dar más espacio”*. Y es normal y natural que sientan esta insatisfacción si bien es cierto, a los servidores del procesos se han tenido que movilizar por la apertura de nuevos proyectos de investigación estadística. Un servidor nos comparte su total insatisfacción en cuanto al espacio físico mencionando el Sujeto 9: *“El ambiente físico en el cual trabajo mi proceso, no es el mejor, nos encontramos un poco alejados de los demás compañeros y eso lleva a que se vuelva difícil coordinar las actividades”* (...),y también el Sujeto 10 menciona que: *“Importante punto que menciona, siempre he dicho que nos encontramos en el peor lugar de trabajo, al tener la oficina frente a los baños es realmente molesto, tenemos olores raros a cada momento y además son baños que van muchos compañeros. No me gusta mi lugar de trabajo”*.

Es importante considerar esto que mencionan los servidores del proceso sustantivo, debido a que existe mucho más personal que en el proceso adjetivo, además se debe considerar este particular para tomar acciones correctivas para que de esta forma se pueda dar atención correctiva; ya que si el personal que se encuentra cerca de los servicios higiénicos se siente insatisfechos provoca una insatisfacción general y una desmotivación en el cumplimiento de las responsabilidades, afectando el desarrollo de las actividades de los demás compañeros y afectando al cumplimiento de objetivos institucionales.

En términos generales, la percepción que tienen los servidores de los dos procesos en su mayoría coinciden, mencionando que el ambiente físico en cuanto a la infraestructura es buena y se sienten conformes, se sienten a gusto con el espacio físico de sus puestos de trabajo, lo que les permite un buen desarrollo de sus responsabilidades.

Satisfacción con la participación de su equipo de trabajo

Con respecto a la satisfacción con la *participación de su equipo de trabajo*, se presenta de forma generalizada en el proceso adjetivo, presentando los siguientes resultados a partir de la entrevista aplicada: Sujeto 1: “*Pues trato de aportar con lo que me compete y de esa forma estoy satisfecha*” en donde, se puede interpretar que cumple con las funciones designadas pero que desde el punto de vista personal de la servidora no tiene o no genera una interacción directa con su equipo de trabajo, ya que ese servidor se siente a gusto con lo que realiza y como lo cumple.

De igual forma el Sujeto 3: *“Al tener distribuidas las tareas en lo que respecta a mis funciones no he solicitado apoyo, sin embargo, yo si he sido participe de las funciones de mis compañeros”* se concentra a dedicar tiempo y energía en las funciones a realizar, una servidora que no solicita apoyo o colaboración por parte de su equipo de trabajo para lograr un fin común, pero aporta indicando que a pesar de todo ello cuando se la requiere realiza las gestiones necesarias para tener una participación en su equipo de trabajo.

En relación al proceso sustantivo, 4 de los participantes de este proceso pudieron expresar en las entrevistas que se sienten poco o nada satisfechos con el trabajo en equipo que tienen en sus procesos como matizan:

Sujeto 4: “La participación se trata de realizarlo el trabajo en equipo pero muchas veces cada quien desempeña sus propias funciones para mi punto de vista se debería trabajar más en equipo”.

Sujeto 6: “Medio satisfecho, no siempre se tiene el apoyo de todos los participantes del grupo de trabajo o realizan su trabajo cumpliendo lo mínimo”

Sujeto 7 en su discurso menciona que: “Existen ocasiones que hay un trabajo en equipo, otras que cada uno quiere sobresalir y hacer su propio trabajo y no nos interesamos en lo que hace los demás”. Y el Sujeto 9: “Al tener cargas de trabajo y llenados de formularios contados, no tenemos un trabajo en equipo, cada uno se concentra a realizar su carga y se retira”.

Sin embargo, para dos participantes pertenecientes a cada proceso tanto adjetivo como sustantivo, mencionan que: Sujeto 8 (adjetivo) *“Satisfecha con mi compañera de trabajo, me dieron nuevas actividades por hacer dentro del proceso y era mi compañera quien las hacía, me ha tenido mucha paciencia. Conforme con el trabajo en equipo que tenemos”*; lo que quiere decir que también existe una buena disposición para enseñar y colaborar con el equipo de trabajo. El fragmento del Sujeto 10 (sustantivo) también

menciona algo muy similar, en cuanto al apoyo que tienen en su equipo de trabajo, en la interacción y en el interés de todos para el cumplimiento de objetivos, como podemos observar en *“Mis compañeros de la oficina aportan y yo también apporto en cualquier inconveniente que se presente, sobre todo cuando nos toca enviar informes técnicos a Planta Central”*.

Mientras que en los demás sujetos pertenecientes al proceso adjetivo tiene una buena percepción de su equipo de trabajo, como lo menciona el Sujeto 5: *“Pensaría que existe un trabajo en equipo dentro de nuestra área ya que a la final para obtener resultados hay que desarrollarlo en cadena y cada uno se involucra”*, quien forma parte del proceso adjetivo, quizá al tener actividades administrativas que están de la mano o realmente se forma un cadena para lograr un mismo fin, es que existe un mayor número de participación y satisfacción por su equipo de trabajo.

A partir de lo anterior, se evidencia que para algunos participantes existe cierta insatisfacción en la forma de sus redes de trabajo, y en la relación que mantienen dentro de su proceso, debido a que servidores dentro del proceso tanto adjetivo como sustantivo se centran en la realización de sus funciones y finalizarlas, más no las abarcan o desarrollan como un equipo de trabajo.

Satisfacción con el Desarrollo Profesional

En cuanto a esta subcategoría de *satisfacción con el desarrollo profesional* la percepción de los servidores tanto del proceso adjetivo como sustantivo coincide en:

Sujeto 1: *“En la actualidad no existen posibilidades de desarrollo profesional, por lo que no podría evaluar ese aspecto” (...)*

Sujeto 2: *“Posibilidades de desarrollo profesional en la Institución no existe para poder uno superarse y se necesita capacitaciones constantes” (...)*

Sujeto 5: *“Desarrollo profesional realmente en la Institución no hay mucho, y como usted mismo nos ha dicho no existe financiamiento para temas de capacitación y claro esto no permite que nos desarrollemos profesionalmente al depender del estado”.*

Sujeto 6: *“Poco satisfecho, como sabe la Institución no ofrece un desarrollo profesional”.*

Como en toda institución o empresa los colaboradores siempre quieren oportunidades de mejora, de crecimiento tanto de desarrollo profesional como personal, como menciona el Sujeto 3 *“Convenios con Institutos de Educación Superior para aplicación de estudios de cuarto nivel que permitan valorar los conocimientos y experiencia y que se pueda reflejar brindando opciones de ocupar un puesto en escala superior”* y Sujeto 1 *“me gustaría que existieran oportunidades de rotación laboral”*, son dos percepciones de servidores pertenecientes al proceso adjetivo que se encuentran en la búsqueda de un desarrollo profesional, al ser un capital humano joven.

Dentro del proceso sustantivo existe una percepción positiva en cuanto a la satisfacción de desarrollo profesional, el Sujeto 10 en su discurso menciona: *“Me siento a gusto, en el último periodo de mi trabajo he tenido la oportunidad de pertenecer y manejar dos proyectos pequeños, pero que me han ensañado y han hecho crecer profesionalmente”.* Este es un punto muy importante que se debe mantener, y en cual dentro del proceso sustantivo se puede presentar y dar responsabilidades a otros servidores, lo que en el proceso adjetivo es más difícil ya que el personal tiene bien definido sus responsabilidades y hay menor personal para rotación de actividades.

Se puede concluir que a pesar de que en la Institución exista un plan de capacitación para cada año del ejercicio fiscal, al ser público no se cuenta con el presupuesto necesario para generar temas de desarrollo profesional, si bien es cierto indican que han tenido capacitaciones, pero son internas sobre los mismos proyectos a los cuales ellos se encuentran a cargo.

Satisfacción con sus responsabilidades o funciones

Referente a la satisfacción con sus responsabilidades o funciones, en cuanto al proceso adjetivo los participantes mencionan que se siente a gusto con sus actividades o responsabilidades, ya que les ha permitido obtener nuevos conocimientos, aprendizajes, experiencia y un desarrollo tanto personal como profesional; matizando en los siguientes fragmentos:

Sujeto 1: *“Me siento a gusto pues mis funciones me permiten interactuar mucho con otras unidades”.*

Sujeto 2: *“Estoy a gusto con las responsabilidades asignadas”.*

Sujeto 3: *“Me encuentro a gusto, porque no tengo mucho tiempo en el puesto que desempeño y porque me permite desarrollar los conocimientos académicos adquiridos”.*

Sujeto 4: *“Me siento a gusto con las actividades desempeñadas, me siento tranquila, ya que tienen mucho que ver con la profesión que me forme y también porque he tenido la oportunidad de cambiarme a algunos puestos de trabajo en todo este tiempo que vengo laborando”.* Y

Sujeto 8: *“Ay me siento muy a gusto con mis actividades ahora más que me han dado la oportunidad de realizar nuevas cosas y aprender más de mi misma y otros”.*

Mientras que el proceso sustantivo se presentan las siguientes percepciones o pensamientos al tema de satisfacción con sus responsabilidades:

Sujeto 4: *“En este sentido las responsabilidades se rotan de año en año lo que es bueno para no saturarse de una misma actividad lo que se vuelve monótono”*.

Sujeto 9: *“A veces es cansado, y no me siento a gusto con las actividades que realizo porque pasar siempre con formularios de investigación agota y cansa entonces hay días que no me gusta lo que realizo”*.

Se puede evidenciar que existe una diferenciación en la satisfacción laboral de acuerdo a las funciones del proceso adjetivo con las funciones del proceso sustantivo, sin embargo, un servidor del proceso sustantivo, el Sujeto 10 se siente muy a gusto con sus funciones actuales mencionando en su discurso: *“Como dije antes al estar en varios proyectos me ha dado la oportunidad de tener más actividades a mi cargo, y me ha demostrado que me gusta lo que hago por el Instituto y para el Instituto”*; lo que quiere decir que al dar nuevas responsabilidades y oportunidades de desarrollo profesional provoca que el personal sienta satisfacción por lo que realiza y también se encuentre más motivada y comprometida con la Institución para la cual trabaja como se puede observar en el fragmento antes mencionado.

Por lo tanto, en su gran mayoría los servidores públicos se encuentran satisfechos con su responsabilidades, únicamente el Sujeto 6 que menciona que se siente *“Medio satisfecho, las funciones que son monótonas y al ser investigador pues es siempre estar con los mismos informantes”*, el Sujeto 4 menciona que gracias a que en la unidad a la pertenecen existe una rotación de actividades no es monótono el trabajo y tiene oportunidad de cambiar de actividades. Perteneciendo estos dos últimos sujetos al proceso sustantivo, en donde se evidencia un poco de insatisfacción sobre las actividades que realizan.

En términos generales, en cuanto a esta subcategoría se puede concluir que los servidores del proceso adjetivo si sienten más a gusto y conformes con las funciones y actividades que realizan debido a que les permite generar crecimientos laborales, personal y profesionales; en cuanto al proceso sustantivo de igual forma a dos de los participantes de este proceso les ha permitido crecer

profesionalmente, pero se mantiene en la mayoría del proceso sustantivo una inconformidad en cuanto a sus actividades debido a que se han vuelto monótonas.

Satisfacción con las relaciones sociales

Con respecto a la satisfacción con las relaciones sociales, se pueden identificar dos elementos que se repiten entre las respuestas de los entrevistados: obteniendo dos respuestas puntuales y al mismo tiempo opuestas, ya que presentan un sentimiento de gusto sobre las relaciones sociales que se han creado dentro de su medio laboral, y al mismo tiempo mencionan la falta de compañerismo, que no existe un acercamiento entre los servidores y que únicamente se interesan por el desarrollo de sus funciones.

Dentro del proceso adjetivo se puede evidenciar el sentimiento de gusto y satisfacción con las relaciones sociales o redes de trabajo, mencionan en sus expresiones que:

Sujeto 1: (...) *a mi punto de vista me siento a gusto con las relaciones sociales que he podido establecer*".

Sujeto 2: *"Estoy a gusto, pues mi trabajo me ha permitido interactuar con la mayoría de los compañeros"*.

Como se mencionó anteriormente, los servidores del proceso adjetivo mencionaron que se sienten a gusto con las redes de trabajo o sociales que han creado; pero en el caso de los servidores del proceso sustantivo mencionan un pensamiento opuesto como es el alejamiento y la individualización, estas percepciones se puede evidenciar:

Sujeto 4: *Falta más acercamiento con el personal ya que cada quien se dedica a lo suyo y solo le interesa sus funciones propias.*

Sujeto 5 (...) *se ha ido reduciendo, falta un poco más de compañerismo, claro que antes éramos mucho menos (...)*

Sujeto 6: *"Poco satisfecho, le cuento lo que pienso... dentro del Instituto no existe relaciones sociales, cada uno va por su lado"*

Con lo mencionado anteriormente sobre la satisfacción de las relaciones sociales, se puede concluir que en el proceso adjetivo (administrativo) se siente a gusto con las relaciones interpersonales o sociales que han generado, creyendo así que son las necesarias para el cumplimiento de sus objetivos. Pero para el proceso sustantivo (técnico) no se siente a gusto con las relaciones sociales que tienen en el Instituto, ya que cada uno cumple con lo necesario y con temas personales, así lo menciona el Sujeto 9: (...) *“no hay tampoco mucho trabajo en equipo por lo que no hay tampoco muchas amistades ya que cada uno se concentra a su trabajo y a terminarlo al día”*. Y aun así el sujeto número 10 que pertenece al proceso sustantivo de igual forma menciona *“me siento bien con mis compañeros de trabajo y con la relación que hemos creado ya que hasta con el personal civil tenemos una buena comunicación y relación interpersonal”*; esto quiere decir dentro del mismo proceso existen dos percepciones diferentes pues los dos sujetos pertenecen a dos proyectos diferentes pero dentro de un mismo proceso.

Identificar factores influyentes de la menor y mayor satisfacción laboral.

El segundo objetivo del presente estudio es identificar “factores influyentes de la menor y mayor satisfacción laboral en servidores públicos” y para analizarlo se analizará 2 subcategorías:

Factores influyentes de la mayor satisfacción

Como factores determinantes se puede entender como acciones que puede dar o realizar el servidor público tanto de forma personal como grupal, en la que al finalizar las entrevistas se han podido identificar tres factores que mencionan que envuelven el percibir

de los servidores del proceso adjetivo; y en sus fragmentos se puede evidenciar una mayor satisfacción, siendo este factores como el cumplimiento de los objetivos laborales de cada puesto de trabajo que desempeñan, como se puede constatar:

Sujeto 2: *‘Aquellas situaciones que me han permitido adquirir nuevos conocimientos y que los he podido ejecutar de una manera adecuada’.*

Sujeto 5: *Como mayor satisfacción es realizar mis actividades al pro de la Institución” (...).*

Sujeto 8: (...). *“que satisfacción tan grade poder salir con todo a tiempo y tener todo listo”.*

Siendo estas razones factores que crean una mayor satisfacción tanto a nivel grupal como personal.

Dentro del proceso sustantivo se presentan de igual forma tres factores principales que demuestran que se crea una mayor satisfacción laboral, el primer factor, se presenta cuando la toma de decisiones en el proceso no es de una manera rígida ni jerarquizada, como lo menciona el sujeto 6 en su fragmento: *“Cuando la decisiones se las toman en conjunto, cuando no hay jerarquización vertical”.*

El segundo factor que les genera una satisfacción engloba los fragmentos de tres servidores, obteniendo respuestas a la entrevista sobre el cumplimiento eficiente que desarrollan para que se cumplan los objetivos institucionales, mencionan lo siguiente:

Sujeto 7: *“Cumplir a cabalidad mi trabajo y hacer siempre lo mejor”.*

Sujeto 9: *“Cumplir oportunamente con mis obligaciones y ser parte del proceso y poder aportar más que sea con un granito de arena”.*

Sujeto 10: *“Cumplir con el proyecto y que salga todo correcto, (...). Eso me da mucha satisfacción porque a través de nuestra investigación se podrán tomar decisiones importantes”.*

El tercer factor que menciona el sujeto 4 del proceso sustantivo, es una actividad que le genera mucha satisfacción laboral y también a nivel personal, menciona que *“la mayor satisfacción que me genera cuando trabajo es cuando puedo impartir mis conocimientos a personal externo de la institución”*. En donde puede impartir su conocimiento creando un sentimiento de satisfacción ya que puede impartir su conocimiento a instituciones de salud públicas.

Factores influyentes de menor satisfacción

Las percepciones halladas en esta subcategoría sobre factores que resaltan una menor satisfacción laboral, y en donde los servidores han identificado sentimientos de insatisfacción cuando se presentan los siguientes escenarios:

Sujeto 1: *“La falta de interés o colaboración que en momentos reflejan las personas que encadenan el proceso”*

Sujeto 3: *“Cuando no se cumplen con las directrices impartidas para realizar las actividades del puesto”*

Sujeto 4: *“Cuando no le permiten realizar a uno lo que quiere hacer”*

Sujeto 5: (...) *las acciones que no salen, o las que algunos compañeros no realizan por vagancia o porque simplemente no quieren hacerlo en ese momento, y aunque no lo creas eso provoca retrasos (...)*

Sujeto 10: *“Cuando los jefes inmediatos o el personal que está a cargo de los proyectos no nos escucha y no nos deja dar ideas” (...).*

Las percepciones mencionadas están estrechamente relacionadas también con la satisfacción de su equipo de trabajo, que de igual forma en esa subcategoría no se presenta como una buena satisfacción ya que en sus percepciones se mantiene que los demás servidores realizan sus actividades de forma independiente sin importarles las demás acciones, y las consecuencia que podría traer esta falta de compromiso con el trabajo y sus pares. De igual forma en la falta de escucha que tienen los servidores frente a su jefe

inmediato que no se sienten escuchados, ya que sus ideas no son consideradas para ningún tipo de toma de decisiones.

El Sujeto 6 hace una distinción diferente frente a las demás percepciones ya que indica que un factor de insatisfacción laboral para el sujeto es “*Realmente la desigualdad en el trato, la falta de compañerismo y la falta de delicadeza en el trato entre las personas*”, lo que menciona que dentro del proceso al que pertenece que es el proceso sustantivo existe una gran distinción entre todos los que forman parte de este procesos de servidores y el trato que se presenta entre ellos.

Generalizando los factores que provocan una insatisfacción laboral, es en primera instancia es el no cumplimiento de los objetivos, debido a muchas de las veces a una falta de trabajo de equipo; también se debe a que no puede realizar actividades a su gusto y por último la desigualdad en el trato general del equipo de trabajo.

Identificar comportamientos potenciales, frente a un proceso de afrontamiento de la insatisfacción laboral.

El tercer objetivo de este estudio es identificar “estrategias de afrontamiento ante la insatisfacción laboral” y para indagar se analizará dos subcategorías, identificando estrategias o acciones a nivel personal como grupal, que realizarían cada uno de los servidores para mejorar el grado de insatisfacción laboral.

Comportamientos de afrontamiento frente a la insatisfacción laboral

En cuanto a las percepciones de estrategias grupales de los servidores se pueden distinguir tres temas grandes, el primero es un tema que se debe generar más apoyo entre

los compañeros de cada proceso, ya que los servidores de los dos procesos tanto adjetivos como sustantivos menciona que se debe aumentar el trabajo en equipo y no trabajar de manera individualizada y es un su mayoría que menciona su percepción que es similar ante este tema, como se puede evidenciar en los siguientes fragmentos:

Sujeto 2: “Generar entre el equipo de trabajo apoyo para un mejor desarrollo de actividades”.

Sujeto 4: “Acercamiento con el grupo de trabajo para poder mejorar el trabajo en equipo”.

Sujeto 5: (...) “estar al tanto de las actividades que tenemos a diario y así podernos colaborar” (...).

Sujeto 7: “Ayudar y colaborar de forma grupal cuando se presente algún inconveniente o problema dentro del proceso”.

Sujeto 9: (...) “debemos dejar de ser muy individualistas, si somos muchas más personas ahora en la zonal, pero eso no hace que sea imposible trabajar en equipo” (...).

Un segundo tema es el grado de comunicación que tiene cada proceso con el respectivo personal a cargo, y esto menciona el Sujeto 10 que se debe: *“generar un poco más de comunicación entre los compañeros, que el jefe inmediato realice reuniones sobre objetivos que debemos cumplir en un periodo determinado”*, pero de igual forma, un servidor siendo el sujeto número 8 menciona que se debe generar una comunicación entre los dos procesos, que quizá podría ser a nivel de directivos en donde se pueda *“socializar las actividades que realizamos cada proceso adjetivo y sustantivo, para que se tenga un pleno conocimiento y así poder apoyarnos cuando este por salir un proyecto”*. Por lo tanto es tema importante a mencionar y sobre todo buscar acciones donde se puedan crear canales de comunicación a nivel institucional.

De igual forma, los servidores mencionan estrategias individuales que pueden ayudar a mejorar el nivel de satisfacción a nivel personal y también para poder mejorar la satisfacción como servidores del Instituto, en la mayoría de las respuestas los servidores proponen que para dar un cumplimiento a los objetivos institucionales y de cada proyecto a los cuales pertenecen, se debe cumplir con las actividades propias de cada cargo y dedicarse a realizar su trabajo, para que la cadena de actividades no se quiebre y pueda cumplirse a cabalidad con el objetivo final, por lo tanto, las respuestas a esta pregunta de la entrevista no hay distinción sino más bien coinciden servidores del proceso adjetivo como sustantivo en lo mencionado anteriormente, y se puede evidenciar con los siguientes fragmentos:

Sujeto 2: “Realizar mis actividades a tiempo para que las siguientes actividades en cadena sean las correctas”

Sujeto 3: “Dedicarme a una actividad hasta culminarla” (...).

Sujeto 9: “Realizar mi trabajo, y saber que cada persona es diferente y que tiene una diferente manera de trabajar” (...)

Aun así de coincidir con la percepción en cuanto a la estrategia de trabajar en equipo en los dos procesos, para que no se rompa la cadena de actividades de un proceso o proyecto; también un servidor menciona que un tema importante que es (...) *“mejorar la comunicación, entonces puedo comenzar por mí, ya que me hace caer en cuenta con su pregunta que primero debo comenzar yo, entonces eso haría comunicarme mejor con los demás” (...)*. El tema de comunicación se presenta en muchos aspectos dentro de la entrevista realizada y es a nivel institucional que los servidores mencionan que de cierta forma se debe mejorar siendo está más abierta y más cercana entre los procesos.

Un tema importante también que mencionan como estrategia, y esta percepción se presenta en dos servidores, una del proceso adjetivo el sujeto 8 que menciona: *“respetando a mis compañeros y dar su espacio en ciertos temas que presentan, no meterme donde no me llaman”* y de igual forma el sujeto 9 del proceso sustantivo en su fragmento comento que *“realizar mi trabajo, y saber que cada persona es diferente y que tiene una diferente manera de trabajar... más que nada la aceptación y paciencia a mi parecer”*. Los dos servidores mencionan temas de respeto entre los compañeros de trabajo y limitarse también en lo que pueden mencionar, y también el tema de paciencia ante ellos.

Identificar comportamientos individuales y grupales, frente al proceso de satisfacción laboral para la obtención de la mayor satisfacción.

El cuarto y último objetivo del estudio es identificar “estrategias comportamientos individuales y grupales, frente al proceso de satisfacción laboral para la obtención de una mayor satisfacción”, de igual forma como el objetivo anterior se realizó en dos subcategorías, estrategias a nivel personal como grupal.

Dentro de las estrategias grupales podemos encontrar ciertos servidores que mencionan sobre el tema de cumplimiento de actividades y objetivos en cuanto a sus funciones diarias para que de esta forma no afecte a los objetivos finales, realizar su trabajo con calidad para que la cadena de actividades no se vea afectada por el desempeño de cada servidor, como se puede evidenciar en los siguientes fragmentos:

Sujeto 1: “Al realizar mis actividades generar un buen resultado y así las demás actividades sean las óptimas”

Sujeto 2: “(...) interesarnos más por las actividades del proceso que son cadena para apoyar y salir a tiempo con esas”.

Sujeto 10: “Hacer mis actividades a tiempo para que la cadena de investigación y revisión de boletas no se detenga y mejorar nuestro trabajo grupal”.

Son dos servidores del proceso adjetivo y un servidor del proceso sustantivo, que tienen esta percepción sobre una importante estrategia a implementar para que el desempeño de cada servidor y del proceso en general sea el óptimo y el mejor frente al desarrollo de un proyecto.

Un grupo de servidores consideran que para que de igual forma se mantenga un buen desempeño y una satisfacción laboral, deben estar presentes temas de comunicación y sobre clima organizacional, como menciona el sujeto número dos menciona que *“con el grupo de trabajo trato de generar un buen ambiente laboral”*; el sujeto número 3 menciona que *“para mantener la satisfacción grupo generar comunicación positiva”* y el sujeto 8 también menciona que *“la comunicación debe mejorar en el Instituto, comprometernos un poco más con nuestros compañeros para que así también mejore el ambiente laboral que tenemos acá dentro”*. Por lo tanto, al revisar estos fragmentos quiere decir que en los procesos existe una comunicación mínima, sin embargo, un servidor también menciona un tema sobre liderazgo del jefe inmediato indicando que *“la persona responsable o líder del proceso o del área debe generar una mayor empatía y liderazgo por parte de ella, con todos nosotros para que así también no sea solo asistir al Instituto para cumplir funciones y ya. Sino para hacerlas con ánimo”*. Estos temas a considerar para un futuro y para acciones de mejora sobre estrategias que se deben aplicar a nivel grupal para que mejore el clima laboral y así generar una mayor satisfacción personal que a su vez se será relacionada con la satisfacción del capital humano institucionalmente.

En cuanto a las estrategias individuales que presentan los servidores públicos para generar una mayor o mejor satisfacción laboral, se ha evidenciado que surgen cuatro temas grandes, los cuales son involucramiento en las demás actividades de su equipo de trabajo

dentro del proceso al que pertenece, cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo, crear comunicación entre los compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos como equipo de trabajo, conocimiento de la ley del servidor público (LOSEP).

Discusión

El objetivo de este estudio, es analizar de acuerdo a diferentes variables y percepciones de los servidores públicos, cual es el grado de satisfacción laboral que presentan en una institución nacional descentralizada del Ecuador, el grupo de personas involucradas en este estudio forman parte del proceso adjetivo (administrativo) y del proceso sustantivo (técnico) de acuerdo a su estructura orgánica.

Para dar respuesta a este objetivo, se desarrolló y planteó cuatro objetivos para dar respuesta a cada uno de ellos, el primer paso analizar el grado de satisfacción con variables de orden organizacional de la actividad de trabajo y de la red de relación dentro de la organización; factores influyentes de la mayor y menor satisfacción laboral; y de acuerdo a los objetivos mencionados se desplegó dos objetivos de identificar comportamientos potenciales, frente a un proceso de afrontamiento de la insatisfacción laboral e identificar comportamientos individuales y grupales para la obtención de la mayor satisfacción laboral, con la finalidad de contar y conocer acciones o estrategias de mejora que en un futuro podrían aplicarse.

Teniendo presente a lo largo del presente estudio investigativo la definición de satisfacción laboral construida a partir de la revisión de la literatura, fue posible indagar en distintos factores o variables que influyen o afectan directamente a la satisfacción laboral. Revisando que las actitudes son las que llevan al empleado o colaborador a sentirse o

generar emociones de satisfacción o insatisfacción frente a diferentes variables organizacionales.

En relación a la primera categoría de análisis comparativo sobre el grado de satisfacción laboral de los servidores públicos en cuanto a variables de orden laboral y de las redes de relación dentro del Instituto, se identificó a través de 6 subcategorías, siendo los siguientes: la satisfacción frente a su jefe inmediato, con el ambiente físico, con su equipo de trabajo, con el desarrollo profesional, con sus funciones o responsabilidades y con las relaciones interpersonales o relaciones sociales.

Por tanto, los participantes perciben que la relación de supervisión de sus jefes inmediatos frente a los servidores, es buena o positiva, sin embargo, los servidores públicos del proceso adjetivo se encuentran más satisfechos que los servidores del proceso sustantivo; matizan en sus fragmentos que para el proceso adjetivo es más que una supervisión del jefe inmediato, se presenta como guía, recibiendo el asesoramiento adecuado para el desenvolvimiento de sus actividades, lo cual se relaciona de manera directa con el estudio realizado por Gutiérrez & Piedrehita (2005), en la que expone que los líderes de los procesos juegan un papel fundamental, pues son ellos quienes contribuyen a que su equipo de trabajo no se inmovilicen, sino por el contrario buscar estrategias de desarrollo, siendo la comunicación una herramienta importante dentro de la supervisión en una organización, por lo tanto, la creación de canales de comunicación, es una herramienta de apoyo que servirá para que el proceso sustantivo mejore el tipo de relación actual con su jefe inmediato; y así tener un líder que les impulse y genere espacios de retroalimentación constante y benefactora, provocará resultados positivos entre el jefe inmediato y el servidor público. (Chiang, Gómez, & Salazar, 2014)

Dos variables que forman parte del análisis de orden organizacional de la actividad de trabajo, se despliegan la satisfacción del servidor público frente al ambiente físico y la satisfacción frente a las actividades que realizan, dos variables que de una u otra forma se encuentran relacionadas, debido a que un colaborador normalmente se desempeña en el ambiente físico de la organización a la cual pertenece, y si este espacio físico no es el apropiado provocará que el colaborador no presente interés, compromiso y satisfacción en las funciones que realiza; afectando así variables como el desempeño del equipo de trabajo, una ausencia de comunicación o una comunicación poco fluida, y sobre todo genera una rutina en sus actividades, lo que condesciende a que los servidores públicos no puedan aportar con ideas innovadoras o de mejora y se genera en un espacio físico debe ser un ambiente donde los servidores puedan sentirse cómodos, favoreciendo los aspectos físicos, psicológicos y sociales. *“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”* Sandoval (2004 p. 84)

De igual forma, al ser una institución nacional descentralizada pública y al depender del estado, no se cuenta con presupuesto para financiar un desarrollo profesional de los servidores, sobre esta variable no amerita un análisis comparativo, debido a que servidores del proceso adjetivo como sustantivo coinciden que la institución no oferta un desarrollo profesional, ya que al no existir financiamiento para el tema de capacitaciones externas es muy difícil poder acceder a una formación constante.

Como se pudo evidenciar en las entrevistas los servidores públicos del proceso sustantivo como adjetivo no se sienten satisfechos con el desarrollo profesional ofertado

por el Instituto, pero este factor no afecta la variable de satisfacción frente a las funciones o responsabilidades que tienen en su puesto de trabajo, en realidad el personal del proceso adjetivo se siente más a gusto con sus funciones ya que les han permitido obtener nuevos conocimientos, experiencias y aprendizajes, generando así un desarrollo personal, sin embargo, dos servidores del proceso sustantivo no se sienten nada satisfechos con sus funciones debido a que las actividades se volvieron muy monótonas, y como menciona Atayala (1999) cuanto mayor sea la variedad de actividades de un empleado, menos aburrido será; las actividades más aburridas son los que repiten operaciones simples, cientos de veces al día, y esto es lo que sucede con los servidores del proceso sustantivo; lo correcto es realizar actividades que incluyan usar más habilidades personales para generar un trabajo más interesante y con productividad. Menciona Wexley y Yuki (1990) en Atayala (1999) que un empleado cuando no tiene control sobre los procedimientos, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito una tarea, pero cuando un empleado cuenta con un puesto donde tiene autonomía, las funciones se presentan como un desafío y existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización.

El último factor de esta categoría, sobre la satisfacción que sienten sobre las redes sociales o interpersonales, sigue siendo el proceso adjetivo el que se siente más a gusto con las mismas, considerando que la creación de estas relaciones interpersonales ayuda al desarrollo y al cumplimiento de los objetivos como menciona Pérez, Pineda, & Arango (2011) que un espacio fundamentado en la interacción da lugar a un intercambio del conocimiento entre las personas, que se da a través de distintos medios tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono creando redes de comunicación,

conduciendo esto a un nuevo conocimiento organizacional. Mientras que para el proceso sustantivo es todo lo contrario no se siente a gusto con las relaciones interpersonales que se han creado ya que la percepción que mencionan es que se son muy individualistas y no existe un interacción entre todo el equipo de trabajo o el proceso como tal, lo importante, para este proceso es el esfuerzo que se debe realizar en reconocer las diferencias individuales que existen en un equipo de trabajo. (Atayala, 1999)

Al mencionar todo lo que antecede, se puede concluir para este primer objetivo que el proceso adjetivo se siente más satisfecho en comparación con el proceso sustantivo, la comunicación y el desarrollo de las funciones y actividades es de conocimiento para cada servidor y se encuentran enfocadas al cumplimiento de las mismas para no romper la cadena de funciones de todo el trabajo en equipo para cumplir con los objetivos del proceso. En el proceso sustantivo al tener diferentes proyectos, se dificulta tener un conocimiento sobre las funciones que se realizan en cada proyecto y además interactuar con todos, por lo tanto cada servidor se concentra a realizar su trabajo y cumplirlo.

Un tema muy importante que se debe revisar con detenimiento y que afecta mucho a la satisfacción de los servidores públicos de los dos procesos es el desarrollo profesional y personal que pueden brindarles la institución, si bien se ha podido constatar que es difícil obtener financiamiento para procesos de capacitación u ofertas académicas, se deben crear nuevas estrategias para que los servidores puedan acceder a alguna capacitación en un ejercicio fiscal.

Con respecto al segundo objetivo sobre los factores influyentes de la mayor y menor satisfacción laboral, se puede concluir que dentro de factores influyen a un aumento de la satisfacción laboral dentro del proceso adjetivo, está el cumplimiento de los objetivos

laborales que cada puesto de trabajo desempeña, y el buen desarrollo de su equipo de trabajo. En el proceso sustantivo un factor que les genera una mayor satisfacción es la toma de decisiones que no sean tan jerarquizado, es decir, que como miembros de equipo de este proceso les permitan ser parte de la toma de decisiones. Como factores que influyen a una menor satisfacción laboral esta falta de comunicación entre los servidores públicos sobre todo del proceso sustantivo, y esta falta de comunicación provoca que no se cumpla los objetivos del proceso y a su vez los objetivos institucionales; en donde el cumplimiento de objetivos también afecta el grado de satisfacción laboral que es la monotonía en las actividades que realizan provocando desinterés en las actividades de los demás y en las propias de cada servidor.

Se puede concluir también que dos personas del proceso adjetivo sienten que un tema que desarrolla desinterés en cuanto a la satisfacción laboral, es la falta de escucha y compromiso que tiene el proceso sustantivo frente al proceso adjetivo, ya que no valorizan las actividades que realiza el proceso adjetivo, sin considerar que es un canal o medio por donde se comienza y termina todo el desarrollo de proyectos en cuanto a la parte administrativa del mismo.

En cuanto al tercer objetivo sobre identificar comportamientos potenciales, frente al proceso de afrontamiento de la insatisfacción laboral, en las entrevistas a los servidores públicos, comparten acciones o estrategias de mejora que han podido identificar, a nivel personal como estrategias que se pueden realizar a nivel grupal; temas enfocados al desarrollo de trabajo en equipo y dejar de laborar de forma individualizada, sin embargo, consideran de forma personal que el enfocarse en las funciones de cada servidor beneficiara

a la cadena de actividades del proceso al que pertenezcan, sin dejar de mencionar que la falta de trabajo en equipo si afecta al cumplimiento de objetivos.

De igual forma el tema de crear canales de comunicación dentro del mismo proceso como entre los dos procesos es necesario, ya que si no presentan una buena comunicación es muy difícil que puedan mejorar el trabajo en equipo, y a su vez si no se mejora el trabajo en equipo muy difícilmente se cumplirán los objetivos institucionales, adicional a ello dentro del asunto de comunicación es beneficioso que se presente y se socialice las actividades que se realizan en los dos procesos de esta manera cada persona y proceso sabrá lo que se realiza y así se podrá valorizar las actividades que se desarrollan.

En cuanto al último objetivo de identificar comportamientos individuales y grupales para obtener una mayor satisfacción laboral, son muy similares a las estrategias mencionadas en el tercer objetivo, con una diferencia importante, el desarrollo de una planificación de capacitación a la cual puedan acceder los servidores públicos; también a la par de crear canales de comunicación y estrategias de escucha, esto se direcciona a una escucha por parte de los miembros de equipo hacia el supervisor del proyecto o jefe del proceso en cuanto a las nuevas ideas, conocimientos que puedan tener y aportar al equipo de trabajo.

De acuerdo a todo lo mencionado en este estudio, se puede identificar ciertos puntos o acciones que se deben realizar para mejorar la satisfacción laboral en los servidores públicos de esta institución. Existen algunos retos que a partir de esta investigación que puede abordarse desde la Gestión de Talento Humano del Instituto; específicamente, en temas como creación de canales de comunicación a nivel directivo y a nivel de los miembros de equipo, ya que con la creación de canales de comunicación se mejorará el

trabajo en equipo y así disminuir la individualización de laborar dentro de los procesos, sino enfocarse a trabajar en equipo en pro del cumplimiento de objetivos.

Para dar respuesta a la pregunta de este estudio *¿Cuál es el grado de satisfacción de los servidores públicos pertenecientes a los procesos adjetivos y sustantivos en un Instituto Nacional descentralizado?* se puede concluir que los servidores públicos del proceso adjetivo tienen un mayor grado de satisfacción laboral que los servidores del proceso sustantivo, destacando razones considerables como el trabajo en equipo del proceso adjetivo, ya que laboran en cadena para el óptimo cumplimiento de objetivos, la comunicación y la escucha es más oportuna e eficaz; el espacio físico en el cual se encuentra el proceso adjetivo.

Finalmente, si bien este estudio se enfoca en conocer cuál es el grado de satisfacción que tiene los servidores públicos en un análisis comparativo entre servidores públicos de los dos procesos de la estructura organizativa del Instituto y de acuerdo a la metodología utilizada para poder identificar el nivel o grado de satisfacción se puede mencionar como conclusión general, hay una actitud positiva frente a la satisfacción laboral, que se evidencia en algunas de las respuestas favorables con el proceso de entrevista, así mismo algunas de las respuestas levantan preocupaciones frente a las percepciones negativas de factores influyentes de la menor satisfacción laboral que se evidencian en malestar o insatisfacción en contra.

Aunque varias instituciones públicas, avanzan a un ritmo diferente a las instituciones privadas, no son ajenas en adoptar procesos de renovación e implementación de prácticas de gestión de talento humano, que pueden contribuir al crecimiento, en incrementar la

eficacia y eficiencia a través de la satisfacción de sus procesos, generando sinergias que respondan a los objetivos personales y organizaciones, mejorando así estos dos elementos.

Tienen como implicaciones conocer la realidad institucional por medio de un diagnóstico que permita proponer al Coordinador Zonal de la Institución Nacional Descentralizada, la implementación de programas que ayuden a mejorar los factores que influyen en la satisfacción laboral, y lograr, así, que los servidores públicos se desempeñen en ambientes laborales más confortables, seguros y agradables, con ascensos de promociones profesionales, lo cual influirá en la satisfacción laboral, en su vida personal, en la institución donde laboran y finalmente en el servicio al cliente externo e interno. (Fernández & Paravic, 2003).

Referencias

- Abrajan, G., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 14, núm. 1, 105-118.
- Alvarez, L., Guzmán, M., Noda, M., Alvarez, L., & Galcerán, G. (2016). Diagnóstico de la satisfacción laboral en una entidad asistencial hospitalaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 407-417.
- Atayala, M. C. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología año III*.
- Barraza, A., Ortega, F., & Ortega, M. (2010). *Satisfacción Laboral en Instituciones Formadoras de Docentes. Un primer acercamiento*. México: V Foro de Investigación Educativa.
- Caballero, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 10.
- Chiang, M., Gómez, N., & Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *COLCIENCIAS*, 65-74.
- Chiang, M., Salazar, C., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum N: 23 Vol.2*, 66-85.
- Correa, F. (2012). *Los Factores Higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar*. Argentina: Universidad FASTA.
- Correa, F. L. (2012). *Los Factores Higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar*. Argentina: Universidad FASTA.
- Díaz, P., Pecino, V., & Mañas, M. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología Vol. 34 (2), 2016 (ISSN 0254-9247)*, 387-412.
- Fernández, B., & Paravic, T. (2003). Nivel de Satisfacción Laboral en Enfermeras de Hospitales Públicos y Privados de la Provincia de Concepción, Chile. *CIENCIA Y ENFERMERIA IX*, 57-66.
- Gutiérrez, M., & Piedrehita, C. (2005). *El Cambio Organizacional y la Experiencia Emocional de las Personas*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Hernández, J., & Morales, J. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *International Journal of Good Conscience*, 107-147.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2004). *Capítulo 1, el Proceso de Investigación y los Enfoques Cuantitativo: Hacia un Modelo Integral*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jaik, A., Alberto, J., & Villanueva, R. (2010). Satisfacción Laboral y Compromiso Institucional de los Docentes de Posgrado. *Revista electrónica diálogos educativos*, 119-130.

- Juan P. Gamboa, F. J. (2007). La Empleabilidad y la Iniciativa Personal como Antecedentes de la Satisfacción Laboral. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.*, 1-26.
- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, vol. 19,, 395-400.
- Matud, M. (2016). Evaluación de la satisfacción con el rol laboral en mujeres y hombres. *Salud de los Trabajadores*, vol. 24, núm. 1, enero-junio, 17-26.
- Orejuela, J. (2014). Psicología de la organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación. En *La Identidad de la Evaluación del Trabajo y las Clinicas del Trabajo* (págs. 163-189). Cali: Universidad de São Paulo y Universidad de San Buenaventura.
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje. *Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE)*, 79-100.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Nuw York: Simon&Schuster.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional, 10a. ed.* México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal Chilena. *Salud & Sociedad*, vol. 2, 219-234.
- Sánchez, M., & Sánchez, P. (2016). Factores determinantes de la satisfacción laboral en España antes y durante la crisis de 2008. *Intangible Capital*, 1192-1220.
- Sandoval, C. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Economicas y Administrativas*, 78-82.
- Yañez, R., Arenas, C., & Ripoll, M. (2010). El Impacto de las Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral General. *Liberabit. Revista de Psicología*, vol. 16, núm. 2, 193-201.

Anexos

Anexo 1. Síntesis de la Investigación

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	MARCO DE REFERENCIA	TIPO ESTUDIO	INSTRUMENTOS	SUJETOS	PROCEDIMIENTO DE CATEGORIA DE ANALISIS
Estudio de caso de satisfacción laboral de servidores públicos pertenecientes a procesos adjetivos y sustantivos de un instituto nacional descentralizado	¿Cuál es el grado de satisfacción de los servidores públicos pertenecientes a los procesos adjetivos y sustantivos en un Instituto Nacional descentralizado?	Analizar comparativamente la satisfacción laboral de servidores públicos pertenecientes a procesos adjetivos y sustantivos de un Instituto Nacional descentralizado.	Analizar el grado de satisfacción con variables de orden organizacional de la actividad de trabajo y de la red de relación dentro de la organización analizada	Antecedentes de investigación de satisfacción laboral	Descriptivo	Entrevistas Estructuradas	5 Servidores Públicos del Proceso Adjetivo. 5 Servidores Públicos del Proceso Sustantivo	Fase I: Contextualización Teórica
			Identificar factores influyentes de la mayor y menor satisfacción laboral.	Teorías de la satisfacción laboral	Transversal			Fase II: Trabajo Técnico y de Campo
			Identificar comportamientos potenciales, frente a un proceso de afrontamiento de la insatisfacción laboral.	Dimensiones o factores de la satisfacción laboral.	Cualitativo			Fase III: Organización, Análisis y Discusión de los Resultados
			Identificar comportamientos individuales y grupales, frente al proceso de satisfacción laboral para la obtención de la mayor satisfacción laboral.	Satisfacción Laboral en el sector público.	Estudio de caso			

Anexo 2: Propósito, Estructura y Protocolo del Instrumento

Propósito

Qué: Conocer comparativamente el grado de satisfacción laboral de los servidores públicos que participan en los procesos adjetivos y sustantivos de un Instituto Nacional Descentralizado.

Cómo: A través de una entrevista estructurada desarrollada individualmente.

Para qué: Para conocer comparativamente el grado de satisfacción laboral que tienen los servidores públicos que participan en cada uno de los procesos al cual pertenecen.

En quienes: En un grupo de 05 servidores públicos pertenecientes a los procesos adjetivos y 05 servidores públicos pertenecientes a los procesos sustantivos del Instituto Nacional Descentralizado.

Dónde: En la oficina de los servidores públicos de la Institución en la Coordinación Zonal 6 Sur.
(Cuenca)

Cuando: En el mes de Noviembre de 2017.

ANEXO 3: ESTUDIO DE CASO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE SERVIDORES PUBLICOS PERTENECIENTES A PROCESOS ADJETIVOS Y SUSTANTIVOS DE UN INSTITUTO NACIONAL DESCENTRALIZADO

OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS
Analizar el grado de satisfacción con variables de orden organizacional de la actividad de trabajo y de la red de relación dentro de la organización analizada	Satisfacción con la supervisión	¿Qué tan satisfecho está usted con la supervisión en su trabajo y porque? ¿Cómo evaluaría usted la relación con su jefe?
	Satisfacción con el ambiente físico	¿Qué tan a gusto se encuentra usted con el ambiente físico de su trabajo?
	Satisfacción con la participación de su equipo de trabajo	¿Qué tan satisfecho está usted con la participación en su equipo de trabajo?
	Satisfacción con el desarrollo profesional	¿Qué tan a gusto está usted con las posibilidades de desarrollo profesional que se le ofrecen en su trabajo? ¿Qué le gustaría que le ofrecieran?
	Satisfacción con las responsabilidades o funciones	¿Qué tan a gusto está usted con las responsabilidades o funciones que le han sido asignadas?
	Satisfacción con las relaciones sociales	¿Qué tan a gusto está usted con las relaciones sociales que se establecen en su trabajo?
Identificar factores influyentes de la mayor y menor satisfacción laboral.	Factores influyentes de mayor satisfacción	¿Qué situaciones o condiciones le generan la mayor satisfacción en su trabajo?
	Factores influyentes de menor satisfacción	¿Qué situaciones o condiciones le generan la menor satisfacción en su trabajo?
Identificar comportamientos potenciales, frente a un proceso de afrontamiento de la insatisfacción laboral.	Comportamientos grupales	¿Qué cosas hace usted a nivel grupal para reducir la insatisfacción con su trabajo?
	Comportamientos individuales	¿Qué cosas hace usted a nivel individual para reducir la insatisfacción con su trabajo?
Identificar comportamientos individuales y grupales, frente al proceso de satisfacción laboral para la obtención de la mayor satisfacción laboral.	Comportamientos grupales	¿Qué cosas hace usted a nivel grupal para aumentar o mantener la satisfacción con su trabajo?
	Comportamientos individuales	¿Qué cosas hace usted a nivel individual para aumentar la satisfacción con su trabajo?

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL DE SERVIDORES PUBLICOS PERTENECIENTESA PROCESOS ADJETIVOS Y SUSTANTIVOS DE UN INSTITUTO NACIONAL DESCENTRALIZADO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre:

Sexo:

Edad:

Cargo:

Educación.:

Antigüedad:

Proceso al que pertenece: Adjetivo

Sustantivo

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

- ¿Qué tan satisfecho está usted con la supervisión en su trabajo y porque?
- ¿Cómo evaluaría usted la relación con su jefe?
- ¿Qué tan a gusto se encuentran usted con el ambiente físico de su trabajo?
- ¿Qué tan satisfecho está usted con la participación en su equipo de trabajo?
- ¿Qué tan a gusto está usted con las posibilidades de desarrollo profesional que se le ofrecen en su trabajo? ¿Qué le gustaría que le ofrecieran?
- ¿Qué tan a gusto está usted con las responsabilidades o funciones que le han sido asignadas?
- ¿Qué tan a gusto está usted con las relaciones sociales que se establecen en su trabajo?

IDENTIFICAR FACTORES INFLUYENTES DE LA MAYOR Y MENOR SATISFACCIÓN LABORAL EN SERVIDORES PÚBLICOS

- ¿Qué situaciones o condiciones le generan la mayor satisfacción en su trabajo?
- ¿Qué situaciones o condiciones le generan la menor satisfacción en su trabajo?

IDENTIFICAR COMPORTAMIENTOS POTENCIALES, FRENTE A UN PROCESO DE AFRONTAMIENTO DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL.

- ¿Qué cosas hace usted a nivel grupal para reducir la insatisfacción con su trabajo?
- ¿Qué cosas hace usted a nivel individual para reducir la insatisfacción con su trabajo?

IDENTIFICAR COMPORTAMIENTOS INDIVIDUALES Y GRUPALES, FRENTE AL PROCESO DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LA OBTENCIÓN DE LA MAYOR SATISFACCIÓN LABORAL.

- ¿Qué cosas hace usted a nivel grupal para aumentar o mantener la satisfacción con su trabajo?
- ¿Qué cosas hace usted a nivel individual para aumentar la satisfacción con su trabajo?

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Estudio de caso de satisfacción laboral de servidores públicos pertenecientes a procesos adjetivos y sustantivos de un Instituto Nacional Descentralizado

Investigador: Adriana Peñafiel Marchán

El propósito de esta ficha de consentimiento, es proveer a los servidores públicos una explicación sobre este estudio, esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- ❖ La participación en este estudio es voluntaria
- ❖ La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para éste trabajo de investigación.
- ❖ La intervención del entrevistado será anónima.
- ❖ La información que se recoja será confidencial y no se usará exclusivamente para esta investigación.
- ❖ Al participar en éste estudio el entrevistado responderá con libertad. También podrá entregar información adicional que considere pertinente.
- ❖ Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para una precisa transcripción y análisis de la información.

Nombre: _____

Firma: _____

¡Agradezco su sincera participación!