



Facultad de Psicología y Relaciones Humanas
Maestría en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

**Vocación de Servicio y su incidencia en la motivación laboral intrínseca, satisfacción laboral y su impacto en la cultura organizacional:
Un Estudio en un Organismo Estatal de Tierra del Fuego**

ALUMNO: Laura Gabriela Fulloni
TUTOR: Aristóteles Nielsen

TÍTULO A OBTENER: Magíster en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

FECHA DE PRESENTACIÓN: DICIEMBRE DE 2025

Resumen

Este estudio investigó la incidencia de la vocación de servicio en la motivación y cultura organizacional de un organismo estatal de Tierra del Fuego. Mediante un diseño mixto, se contrastó la hipótesis de que la motivación intrínseca actúa como mediadora hacia la satisfacción laboral. Los resultados cuantitativos refutaron esta mediación, revelando una desconexión sistémica: la vocación no se traduce en satisfacción operativa debido a barreras burocráticas.

Sin embargo, el análisis cualitativo permitió construir un Modelo de Resiliencia explicativo, identificando que la alta satisfacción reportada es contingente y se sostiene mediante dos mecanismos compensatorios: la Resiliencia Social (apoyo de pares) y la Resiliencia Individual (propósito interno). Se concluye que la organización sobrevive gracias a estrategias de adaptación de sus agentes, quienes a menudo recurren a una 'desmovilización estratégica' para tolerar la disfunción. Se proponen intervenciones focalizadas en el blindaje de equipos y la reducción de la ambigüedad de rol para transformar esta supervivencia en gestión efectiva.

Palabras clave: vocación de servicio; motivación intrínseca; satisfacción laboral; cultura organizacional; sector público.

Abstract

This study investigated the incidence of public service motivation on the motivation and organizational culture of a state agency in Tierra del Fuego. Using a mixed-methods design, the hypothesis that intrinsic motivation acts as a mediator toward job satisfaction was tested. Quantitative results refuted this mediation, revealing a systemic disconnection: public service motivation does not translate into operational satisfaction due to bureaucratic barriers.

However, the qualitative analysis allowed for the construction of an explanatory Resilience Model, identifying that the high reported satisfaction is contingent and sustained by two compensatory mechanisms: Social Resilience (peer support) and Individual Resilience (internal purpose). It is concluded that the organization survives thanks to the adaptive strategies of its agents, who often resort to "strategic demobilization" to tolerate dysfunction. Targeted interventions focused on team shielding and reducing role ambiguity are proposed to transform this survival into effective management.

Keywords: public service motivation; intrinsic motivation; job satisfaction; organizational culture; public sector.

Índice

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	6
Contextualización.....	7
Objetivos e Hipótesis	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Hipótesis general	9
Hipótesis Específicas	10
Marco Teórico	11
Vocación de Servicio	11
Motivación Intrínseca	12
Satisfacción Laboral	14
Cultura Organizacional.....	16
Relaciones entre Vocación de Servicio, Motivación, Satisfacción Laboral y Cultura Organizacional.....	18
Metodología.....	21
Tipo de Estudio	21
Fase Cuantitativa	21
Diseño Metodológico.....	21
Población y Muestra	21
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	22
Plan de Análisis de Datos	24
Fase Cualitativa.....	25
Participantes y Recolección de Datos	25
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de los Datos	25
Procedimiento de Análisis de Datos	26
Consideraciones Éticas.....	26

Análisis e Interpretación de Datos.....	27
De los Datos Cuantitativos.....	27
1. Análisis Descriptivo de la Muestra	27
2. Análisis de Fiabilidad de las Escalas.....	28
3. Análisis Descriptivo de las Variables de Estudio.....	29
4. Análisis Inferenciales y Contraste de Hipótesis.....	29
4.1. Análisis Correlacional (H1, H2 y H4)	29
4.2. Análisis de Mediación (H3)	30
4.3. Análisis de Moderación Mediada (H5)	31
5. Análisis Adicionales por Grupos Demográficos	32
6. Síntesis del Capítulo de Resultados Cuantitativos.....	33
Análisis explicativo: el modelo de resiliencia del agente público en contexto de disfunción organizacional.	35
De los Datos Cualitativos	35
1. Introducción al Análisis Cualitativo: De la Estadística a la Narrativa	35
2. El Origen del Conflicto: La Desconexión con el Sistema (Red 1)	35
2.1. Cultura Disfuncional y Burocracia	35
2.2. La Crisis del Reconocimiento y el Costo Emocional	35
3. Hallazgo Central: El Doble Mecanismo de Resiliencia.....	37
3.1. Vía 1: Resiliencia Social (Compensación de Pares).....	37
3.2. Vía 2: Resiliencia Individual (Propósito y Logro Intrínseco)	38
4. Conclusiones del Capítulo y Transición	38
Discusión, integración de hallazgos y conclusiones.....	40
1. Integración de Resultados: El Modelo de Resiliencia como Explicación	40
1.1 Fracaso de la Mediación de la Motivación Intrínseca (H3)	40
1.2. La Paradoja de la Satisfacción Laboral (H5 y Cultura Organizacional)	41
2. Implicaciones Teóricas y Contribución	42
2.1. Contribución Teórica	42
2.2. Implicaciones Críticas para la Gestión.....	42
3. Conclusiones y Recomendaciones Estratégicas.....	42

3.1. Conclusiones Finales.....	42
3.2. Recomendaciones Estratégicas (Plan de Acción Preciso)	42
4. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación	43
Bibliografía	44
Anexo I	46
Cuestionario de Recolección de Datos	46
Anexo II	63
Guía de Entrevista Semi-estructurada	63
Anexo III	65
Transcripción de las Entrevistas.....	65

Introducción

En las últimas décadas, los estudios sobre gestión pública han incorporado con mayor profundidad variables psicosociales en el análisis del desempeño laboral. Entre ellas, la vocación de servicio y la motivación intrínseca se destacan como factores clave para comprender el compromiso de los trabajadores y el impacto de sus acciones en el funcionamiento de la administración estatal Cuba-Díaz y Cuba-Díaz (2023). La inclusión de estas dimensiones permite ampliar el enfoque tradicional de la gestión pública, al considerar cómo los factores emocionales y cognitivos influyen tanto en la eficiencia operativa como en el logro de los objetivos institucionales estatal Cuba-Díaz y Cuba-Díaz (2023).

En los organismos estatales, dichas variables no solo inciden en la satisfacción personal y el bienestar de los empleados, sino que también repercuten directamente en la eficacia institucional y en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía. Una elevada motivación intrínseca, combinada con una vocación de servicio marcada, puede potenciar significativamente el rendimiento individual y los resultados colectivos dentro del sector público (Cortés, 2019). La integración de estos enfoques psicodinámicos en los procesos de evaluación y mejora de la gestión ha favorecido la innovación y la eficiencia, estableciendo un vínculo directo entre las actitudes internas de los servidores públicos y el éxito en la implementación de políticas y servicios orientados al bienestar social (Cortés, 2019).

Por otro lado, Cuba-Díaz y Cuba-Díaz (2023) investigaron el desempeño laboral desde la perspectiva de la gestión pública, mostrando cómo las percepciones de los trabajadores pueden incidir en la efectividad de la administración. El estudio evidencia que la implementación de políticas y prácticas que promuevan el compromiso y la calidad del servicio público repercuten en la eficiencia organizacional, lo cual se alinea con la temática de la vocación de servicio y la motivación. En este sentido, la percepción del actor público se erige como un factor clave para la construcción de una cultura organizacional sólida y orientada al servicio, reforzando la importancia de comprender los vínculos entre motivación, desempeño y gestión.

Una tercera contribución relevante es la de Cortés (2019), quien explora la vocación del servicio en el contexto colombiano y discute cómo, a través de la adopción de un modelo gerencial, se ha generado una dinámica de servicio público enmarcada en un nuevo contexto

administrativo. Dicha investigación permite comprender la evolución del concepto de vocación de servicio en el sector público, destacando la influencia de reformas administrativas y el contexto institucional en la percepción y práctica del servicio.

Asimismo, Cayllahua Conde (2024) propone un modelo de gestión enfocado en la mejora de la calidad del servicio público, argumentando que la implementación de estrategias innovadoras y la orientación al usuario son fundamentales para fortalecer la cultura organizacional. El estudio enfatiza que la aplicación de modelos integrados de gestión no solo optimiza la prestación de servicios, sino que también refuerza la vocación de servicio y la motivación de los funcionarios, contribuyendo a la consolidación de un entorno laboral comprometido y satisfactorio.

Estas investigaciones, realizadas en los últimos cinco años, ofrecen un panorama diverso y complementario sobre la importancia de la vocación de servicio y la motivación laboral en el ámbito del sector público, permitiendo establecer conexiones teóricas y empíricas que fundamentan la relevancia y el impacto de estos factores en la gestión y cultura organizacional de instituciones estatales como la del Gobierno Provincial de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

El trabajo se estructura en torno al siguiente problema de investigación: ¿De qué manera la vocación de servicio de los funcionarios públicos incide en su motivación laboral intrínseca y en la cultura organizacional del organismo estatal del Gobierno de Tierra del Fuego en el que se desempeñan en el segundo semestre de 2025?

Contextualización

El presente estudio se desarrolla en un organismo estatal autárquico dependiente del Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, cuya misión institucional comprende la prestación de servicios esenciales de agua potable, tratamiento de efluentes y saneamiento urbano, así como la planificación y ejecución de políticas públicas vinculadas al desarrollo de infraestructura sanitaria. Fundado en 1980, cuando la provincia aún era Territorio Nacional, esta entidad ha evolucionado hasta consolidarse como un actor estratégico dentro de la Administración Pública Provincial, en sintonía con el objetivo

gubernamental de construir un Estado territorialmente presente, articulado y socialmente comprometido.

Actualmente, el organismo brinda servicios en las ciudades de Ushuaia y Tolhuin, y en el Paso Fronterizo San Sebastián, además de llevar adelante tareas de diagnóstico y planificación en zonas como Lago Escondido y Puerto Almanza. Su intervención se basa en un enfoque territorial e inclusivo, articulando acciones con los tres municipios de la provincia para garantizar el acceso equitativo a servicios básicos, especialmente en sectores de menores recursos. Esta orientación se ve reforzada por la elaboración de planes directores de saneamiento a mediano y largo plazo, que apuntan a mejorar la eficiencia, cobertura y sostenibilidad de los sistemas, considerando las realidades sociales, económicas y ambientales del territorio.

La institución cuenta con una planta aproximada de 200 trabajadores distribuidos en funciones administrativas, técnicas y operativas, organizadas bajo una estructura jerárquica encabezada por una presidencia y subdivididas en direcciones generales y áreas funcionales. En respuesta a las nuevas demandas sociales y al crecimiento demográfico, se encuentra actualmente en proceso de readecuación de su estructura orgánica y redefinición de misiones y funciones, conforme a su marco normativo y a los desafíos contemporáneos de la gestión pública.

El organismo también cumple un rol articulador dentro del entramado estatal, coordinando esfuerzos con distintas jurisdicciones y áreas del gobierno provincial para garantizar la concreción de políticas públicas que promuevan la salud pública, la equidad social, el desarrollo económico y la sustentabilidad ambiental. En este sentido, su misión social, el carácter multidisciplinario de sus equipos y la centralidad de su función lo convierten en un espacio propicio para el análisis de variables psicosociales vinculadas al compromiso, la vocación de servicio y la motivación intrínseca en el ámbito laboral público, ejes centrales del presente trabajo.

Objetivos e Hipótesis

Objetivo General

Identificar y analizar cómo la vocación de servicio de los funcionarios públicos incide en su motivación laboral intrínseca (maestría, autonomía y propósito), y determinar la relación existente entre esta motivación, la satisfacción laboral y su impacto en la cultura organizacional de un organismo estatal del Gobierno de Tierra del Fuego en el segundo semestre de 2025.

Objetivos Específicos

1. Identificar distintos niveles de vocación de servicio entre los funcionarios del organismo.
2. Evaluar si estos niveles de vocación de servicio inciden en los factores intrínsecos de la motivación laboral: maestría, autonomía y propósito.
3. Determinar la relación entre vocación de servicio, motivación intrínseca y niveles de satisfacción laboral.
4. Analizar cómo la vocación de servicio y la motivación intrínseca inciden en la cultura organizacional del organismo, evaluando dicha cultura organizacional en sus dimensiones del compromiso, la cohesión y el clima laboral.
5. Establecer vínculos entre estas dimensiones para comprender su impacto en la gestión institucional.
6. Proponer recomendaciones basadas en los resultados para mejorar la satisfacción laboral y la cultura organizacional en el organismo.

Hipótesis general

Se postula que la vocación de servicio incide de manera significativa en la motivación laboral intrínseca de los funcionarios públicos, y que ésta, a su vez, influye en su nivel de satisfacción laboral y en la configuración de la cultura organizacional del organismo.

Hipótesis Específicas

1. Los funcionarios públicos que presentan niveles elevados de vocación de servicio manifiestan, en mayor medida, una motivación intrínseca fortalecida en sus dimensiones de maestría, autonomía y propósito.

2. La vocación de servicio influye positivamente en la satisfacción laboral de los funcionarios públicos, contribuyendo a una percepción más enriquecedora y significativa de su desempeño profesional.

3. La motivación intrínseca mediará positivamente la relación entre la vocación de servicio y la satisfacción laboral. Específicamente, se espera que el efecto indirecto de la vocación de servicio sobre la satisfacción laboral, a través de la motivación intrínseca, sea estadísticamente significativo.

4. La articulación entre una fuerte vocación de servicio y una motivación intrínseca elevada contribuye al desarrollo de una cultura organizacional más cohesionada, participativa y orientada al logro colectivo.

5. La cultura organizacional moderará la relación indirecta entre la vocación de servicio y la satisfacción laboral. Específicamente, se espera que la fuerza del efecto mediador de la motivación intrínseca sea mayor en un contexto de cultura organizacional percibida como más positiva (es decir, con altos niveles de implicancia, consistencia, adaptabilidad y misión).

Marco Teórico

Vocación de Servicio

La vocación de servicio ha sido reconocida como una de las características distintivas del empleo público Perry y Wise (1990). Este concepto alude al compromiso sostenido con el bienestar colectivo, el deseo de generar un impacto positivo en la comunidad y la motivación por desempeñar funciones que trascienden el interés individual. Se asocia con valores como la empatía, la responsabilidad social, la honestidad y la orientación al otro (Vandenabeele, 2007).

En América Latina, donde los entornos estatales suelen estar atravesados por tensiones político-institucionales, déficits de confianza ciudadana y desafíos de legitimidad, la vocación de servicio adquiere una dimensión aún más relevante. Diversos estudios han señalado su rol como factor protector frente al desgaste laboral, así como su influencia en la permanencia, el compromiso y la percepción positiva del clima organizacional (Cortés, 2019; Núñez Romero, 2019; Salazar-Taipe, 2023).

Conceptualmente, la vocación de servicio se define como una inclinación estable y profunda hacia el bien común, que orienta el desempeño profesional hacia la satisfacción de necesidades colectivas (Núñez Romero, 2019). En el ámbito del empleo público, esta disposición se traduce en un compromiso con los valores democráticos, el interés general y la prestación eficiente y empática de servicios públicos. Este tipo de motivación se manifiesta no solo en la ejecución de tareas concretas, sino también en la forma en que el trabajador se posiciona frente a su rol institucional.

Perry y Wise (1990) introdujeron el concepto de motivación por el servicio público (*Public Service Motivation*, PSM), que abarca dimensiones como la atracción hacia la formulación de políticas públicas, el compromiso con el interés público, la compasión y el autosacrificio. Este marco teórico ha sido desarrollado y validado en múltiples contextos culturales, confirmando su aplicabilidad transcultural y su relevancia para el análisis del comportamiento organizacional en el sector público (Kim et al., 2013).

Asimismo, la vocación de servicio se relaciona con aspectos identitarios, donde el servidor público se percibe no solo como ejecutor de funciones, sino como un agente activo en la mejora de la vida colectiva (Houston, 2005). Esta identidad profesional fortalece el sentido de

propósito, y ha sido vinculada consistentemente con mayores niveles de desempeño, satisfacción laboral y compromiso organizacional (Pandey et al., 2008).

Desde una perspectiva integradora, la vocación de servicio puede considerarse una forma de motivación prosocial, caracterizada por una disposición interna y estable para actuar en beneficio de otros, más allá de las recompensas extrínsecas Perry y Wise (1990). Su relevancia en la gestión pública radica en que representa un rasgo distintivo del servidor comprometido, quien incorpora un sentido de misión y entrega que impacta directamente en la calidad del desempeño en organismos estatales (Núñez Romero, 2019).

Además, investigaciones recientes señalan que esta vocación no emerge de forma aislada ni se sostiene únicamente por factores individuales, sino que se ve influida y reforzada por el entorno organizacional. Instituciones que promueven valores como la integridad, la equidad y el servicio a la comunidad generan condiciones propicias para que la motivación prosocial se fortalezca (Vandenabeele, 2007; Cortés, 2019). En este sentido, la cultura organizacional juega un papel clave como estructura simbólica que legitima e incentiva determinadas actitudes y disposiciones internas.

La interacción entre vocación de servicio y cultura organizacional también contribuye a la construcción de sentido del trabajo. Cuando los trabajadores perciben que sus esfuerzos tienen un propósito social valioso, se incrementa su compromiso, resiliencia y disposición a afrontar escenarios laborales complejos (Ritz et al., 2016). Esto es particularmente relevante en el contexto de los servicios públicos, donde el trabajo muchas veces implica lidiar con demandas sociales urgentes, escasos recursos y presiones burocráticas.

Por otra parte, se ha observado que los niveles de vocación de servicio pueden ser potenciados mediante prácticas organizacionales que reconozcan el esfuerzo individual, promuevan la participación en la toma de decisiones y faciliten oportunidades de desarrollo profesional (Bright, 2005).

Motivación Intrínseca

La motivación intrínseca hace referencia a la inclinación natural de las personas a involucrarse en actividades que les resultan interesantes o valiosas en sí mismas, sin necesidad de recompensas externas. Se vincula con la satisfacción que produce el aprendizaje, la

superación de desafíos y el ejercicio de las propias capacidades Deci y Ryan (1985). En el ámbito del empleo público, esta forma de motivación cobra especial importancia para comprender por qué muchos trabajadores sostienen su compromiso y energía, incluso en contextos signados por la escasez de recursos, la burocracia o la inestabilidad institucional Steers y Braunstein (1976).

Desde la teoría de la autodeterminación, Deci y Ryan (1985, 2000) sostienen que la motivación intrínseca se basa en tres necesidades psicológicas básicas: la autonomía, la competencia y la vinculación. Estas dimensiones explican por qué las personas se comprometen con tareas que les resultan significativas por sí mismas, incluso en contextos laborales desafiantes, como ocurre en el empleo público.

La motivación intrínseca implica la energía que impulsa a los individuos a actuar por el placer y la satisfacción que les genera la tarea misma, sin depender de incentivos externos Deci y Ryan (1985). En el ámbito laboral, esta se manifiesta cuando las personas valoran la autonomía para tomar decisiones, sienten que dominan sus responsabilidades y reconocen un propósito claro en su trabajo (Pink, 2009).

Steers y Braunstein (1976), desarrollaron una escala para medir la motivación laboral que incluye factores como logro, afiliación, competencia, responsabilidad y estatus. Su trabajo es relevante para analizar cómo la motivación intrínseca se relaciona con el desempeño y la vocación de servicio en el sector público.

En este sector, investigaciones recientes (i.e., Gagné et al., 2020), evidencian que la motivación intrínseca fortalece el compromiso, promueve la persistencia ante las barreras burocráticas y mejora el bienestar laboral, incluso en contextos institucionales complejos o inestables.

Además, la literatura actual ha comenzado a explorar el vínculo entre la motivación intrínseca y la innovación en el sector público. Se ha observado que los trabajadores con altos niveles de motivación intrínseca tienden a mostrar mayor iniciativa, creatividad y disposición al cambio (Borins, 2014). Este tipo de motivación se relaciona no solo con el rendimiento individual, sino también con el aprendizaje organizacional, ya que fomenta actitudes proactivas y una apertura al desarrollo continuo (Fernández y Moldogaziev, 2015).

Por otro lado, la cultura organizacional juega un papel mediador clave. Las prácticas institucionales que promueven la participación, el reconocimiento simbólico, la retroalimentación constructiva y la claridad en los propósitos institucionales contribuyen al sostenimiento de la motivación intrínseca (Perry et al., 2010). En este sentido, la percepción de justicia organizacional, el estilo de liderazgo y la posibilidad de ejercer cierta autonomía en la toma de decisiones resultan elementos facilitadores.

En investigaciones comparativas, se ha evidenciado que cuando los entornos laborales públicos permiten una identificación genuina con el propósito de las tareas, por ejemplo, en áreas como salud, educación o justicia social, la motivación intrínseca se mantiene estable incluso frente a adversidades estructurales (Belle, 2013). Esta identificación potencia la resiliencia emocional, un aspecto que ha cobrado importancia en estudios recientes sobre bienestar ocupacional en contextos de alta exigencia (Bakker y Demerouti, 2007).

En suma, la motivación intrínseca se fundamenta en la realización de una actividad por el valor que posee en sí misma, sin necesidad de estímulos externos (Deci y Ryan, 1985, 2000). La satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, autonomía, competencia y relación, es clave para que los trabajadores encuentren sentido y reconocimiento en su labor diaria.

Esta motivación es particularmente importante en el ámbito público, donde las recompensas materiales suelen ser inferiores a las del sector privado (Cuba-Díaz y Cuba-Díaz, 2023). En este sentido, la motivación de logro y la afiliación, destacadas por Steers y Braunstein (1976), son componentes esenciales para comprender cómo los empleados públicos mantienen su dedicación.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral puede definirse como el grado en que una persona evalúa positivamente su experiencia en el trabajo. Esta percepción se construye a partir de diversos factores: desde las condiciones físicas y organizativas hasta el reconocimiento recibido, el vínculo con colegas y jefes, y la correspondencia entre los objetivos personales y las tareas asignadas (Locke, 1976).

En el sector público, la satisfacción laboral no solo depende de aspectos materiales, sino también del alineamiento entre los valores del individuo y los de la institución. La identificación

con una misión pública, el sentido de pertenencia y la posibilidad de contribuir al bien común pueden operar como fuentes de satisfacción incluso en contextos laborales adversos. En esa línea, la motivación intrínseca y la vocación de servicio se presentan como factores claves que amortiguan el impacto de condiciones estructurales desfavorables y fortalecen el compromiso con la tarea.

La satisfacción laboral incluye componentes tanto cognitivos como afectivos, y está influida por aspectos como el contenido del trabajo, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo (Locke, 1976). La teoría bifactorial de Herzberg (1959) aporta una distinción relevante al separar factores motivacionales, ligados al logro y reconocimiento, de factores higiénicos, que si bien previenen la insatisfacción, no generan satisfacción por sí mismos.

Desde una perspectiva emocional, la satisfacción laboral se entiende como un estado positivo derivado de la valoración subjetiva de las experiencias laborales (Sobrinho et al., 2020). Esta variable está condicionada por factores individuales, organizacionales y contextuales, que en conjunto configuran el bienestar del trabajador (Martínez y Paraguay, 2003).

En investigaciones más recientes, se ha enfatizado el papel de la percepción de justicia organizacional, el liderazgo transformacional y la calidad del ambiente laboral como predictores significativos de la satisfacción en entornos estatales (Bakker y Demerouti, 2007; Han y Lu, 2024; De Simone et al., 2016). En particular, los estilos de liderazgo que fomentan la participación, el sentido de propósito y el reconocimiento simbólico han demostrado un efecto positivo sobre la percepción subjetiva de satisfacción, especialmente en instituciones marcadas por estructuras jerárquicas rígidas o limitaciones presupuestarias.

Por otro lado, estudios basados en la teoría del intercambio social sugieren que la reciprocidad percibida entre el esfuerzo del empleado y las retribuciones —tanto tangibles como simbólicas— incide directamente en la satisfacción laboral (Cropanzano y Mitchell, 2005). En contextos públicos, donde las recompensas extrínsecas suelen ser menores, esta reciprocidad puede estar mediada por el reconocimiento moral, la retroalimentación y el impacto social del trabajo realizado.

Asimismo, investigaciones recientes demuestran que la motivación intrínseca tiene una influencia positiva significativa sobre la satisfacción laboral en el sector público, mediada por la autonomía percibida y la congruencia entre valores personales y organizacionales (Rodríguez-Cortés, 2022). Esto sugiere que un compromiso vocacional apoyado por condiciones organizacionales adecuadas puede aumentar notablemente los niveles de satisfacción y fortalecer el vínculo entre el empleado y la institución.

También se ha identificado una relación bidireccional entre satisfacción laboral y desempeño: mientras mayores niveles de satisfacción tienden a traducirse en una mejor calidad del servicio público, un entorno que permite desempeños positivos también retroalimenta la experiencia subjetiva del trabajador, promoviendo un círculo virtuoso (Judge et al., 2001).

En definitiva, la satisfacción laboral es un indicador central del bienestar organizacional que integra dimensiones emocionales, cognitivas y contextuales. Su comprensión resulta fundamental para la creación de ambientes de trabajo que fomenten la motivación y el compromiso, particularmente en el ámbito público, donde la misión institucional adquiere un papel crucial frente a las limitaciones materiales. En este sentido, desarrollar políticas que promuevan la autonomía, el reconocimiento no económico y el sentido de propósito puede ser clave para sostener la satisfacción y el rendimiento en el largo plazo (Wright y Grant, 2010).

Cultura Organizacional

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 1992). En el ámbito estatal, esta cultura se expresa tanto en los procesos formales (como la toma de decisiones y los mecanismos de control) como en dinámicas más informales, vinculadas al liderazgo, la participación y la relación con la ciudadanía.

El modelo de Denison (1990), propone cuatro dimensiones centrales: el involucramiento (grado de participación y compromiso del personal), la consistencia (presencia de valores compartidos y coherencia interna), la adaptabilidad (capacidad de respuesta frente a los cambios) y la misión (claridad y sentido de los objetivos estratégicos). Estas dimensiones

permiten analizar de manera integrada la cultura organizacional, vinculando sus rasgos internos con los resultados institucionales y la calidad del entorno laboral.

Desde un enfoque psicosocial, se reconoce que la cultura organizacional influye —y a su vez es influida— por las actitudes, valores y motivaciones de quienes integran la organización. Por ello, la presencia de trabajadores motivados, con vocación de servicio y elevados niveles de satisfacción puede fortalecer una cultura institucional más cohesionada, orientada al aprendizaje y al logro colectivo.

La cohesión organizacional, entendida como el grado de unión e identificación de los miembros con el grupo de trabajo, es una dimensión clave dentro de la cultura que favorece la colaboración y reduce la rotación de personal (Mowday et al., 1979). Esta cohesión fortalece el compromiso afectivo hacia la organización y genera un clima laboral positivo, facilitando la gestión de conflictos y mejorando la comunicación interna (Carron et al., 1985).

En cuanto al compromiso organizacional, Meyer y Allen (1991) proponen un modelo tridimensional que incluye compromiso afectivo (vínculo emocional con la organización), compromiso de continuidad (percepción de costos asociados a dejar la organización) y compromiso normativo (obligación moral de permanecer). Este enfoque ha sido ampliamente aplicado para comprender la motivación y la retención en contextos públicos y privados, destacando la importancia del compromiso afectivo para un desempeño óptimo (Allen y Meyer, 1996).

El clima laboral, definido como las percepciones compartidas sobre políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, influye directamente en la satisfacción, motivación y productividad del personal (Schneider et al., 2013). Un clima laboral positivo se asocia con menores niveles de estrés, mayor bienestar psicológico y mejores relaciones interpersonales (Koys, 2001). En las instituciones públicas, donde a menudo predominan estructuras burocráticas rígidas, fomentar un clima abierto y colaborativo es esencial para mejorar la eficacia institucional (Perry y Hondeghem, 2008).

Por otro lado, investigaciones recientes evidencian que la cultura organizacional que promueve valores como la justicia organizacional y la inclusión puede fortalecer el compromiso de los empleados y la cohesión grupal, lo cual repercute en un mejor clima laboral y mayor

resiliencia organizacional frente a cambios o crisis (Kim, 2014; Rousseau, 2017). Estos valores, cuando están arraigados en la cultura, actúan como factores protectores frente a tensiones internas, favoreciendo el bienestar psicológico y la estabilidad emocional del personal.

Además, estudios actuales destacan la relevancia de una “cultura del aprendizaje”, caracterizada por la apertura al cambio, la autorreflexión institucional y la promoción del desarrollo continuo de habilidades (Marsick y Watkins, 2015). Este tipo de cultura es clave para que las organizaciones públicas puedan responder de forma proactiva a los desafíos contemporáneos, incluyendo la transformación digital, la participación ciudadana y la gestión por resultados.

Asimismo, el liderazgo transformacional juega un papel crítico en moldear la cultura organizacional, facilitando un compromiso elevado y una cohesión robusta mediante la inspiración, el apoyo individualizado y el estímulo a la innovación (Bass y Avolio, 1994; Eisenbeiss et al., 2008). Este tipo de liderazgo es particularmente relevante en el sector público, donde la motivación intrínseca y la vocación de servicio pueden ser potenciadas por un entorno de apoyo y reconocimiento (Van Wart, 2003).

Finalmente, el estudio de Cameron et al. (2004) sobre culturas positivas destaca que las organizaciones que enfocan su cultura en valores como la confianza, el respeto y la colaboración desarrollan entornos laborales saludables, con mayor compromiso y menor rotación, aspectos fundamentales para la sostenibilidad institucional. La promoción de una cultura positiva no solo impacta en la experiencia subjetiva del trabajador, sino que también incide directamente en la calidad de los servicios prestados a la comunidad, consolidando una gestión pública más humanizada, eficiente y orientada al bien común.

Relaciones entre Vocación de Servicio, Motivación, Satisfacción Laboral y Cultura Organizacional

La articulación de las variables de interés puede ser comprendida a través de un modelo dinámico que va más allá de simples correlaciones lineales, proponiendo una estructura de mediación moderada para explicar los mecanismos y contingencias que gobiernan el bienestar del funcionario público. Desde esta perspectiva, la vocación de servicio, entendida como una forma específica de motivación prosocial (*Public Service Motivation* - PSM), se posiciona como

el antecedente fundamental. Esta disposición, arraigada en valores que trascienden el interés propio, constituye una fuerza motriz única en el sector público, diferenciándola de la motivación en el sector privado.

La literatura sugiere que el impacto de la vocación de servicio sobre la satisfacción laboral no es predominantemente directo, sino que se canaliza a través de un mecanismo psicológico clave: la motivación intrínseca. La vocación de servicio actúa como un catalizador que nutre directamente las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y, de manera crucial, propósito y vinculación, que son el núcleo de la motivación intrínseca según la Teoría de la Autodeterminación. Al encontrar una alineación entre sus valores prosociales y la misión de la organización, los empleados con alta vocación de servicio experimentan su trabajo como inherentemente significativo y gratificante, lo que intensifica su motivación intrínseca. De hecho, la PSM es considerada por muchos teóricos como un subtipo específico de la motivación intrínseca, lo que subraya la intimidad de esta relación mediadora.

A su vez, una motivación intrínseca elevada se convierte en uno de los predictores directos más potentes de la satisfacción laboral. Cuando los empleados se sienten autónomos, competentes y perciben un propósito en sus tareas, su evaluación afectiva y cognitiva del trabajo se vuelve más positiva. Un robusto meta-análisis que agrega los resultados de 28 estudios confirma una relación positiva y significativa entre la vocación de servicio y la satisfacción laboral (Homberg et al., 2015), donde un modelo de mediación ofrece una explicación psicológica del proceso que subyace a esta sólida correlación empírica.

No obstante, esta cadena causal (Vocación de Servicio → Motivación Intrínseca → Satisfacción Laboral) no opera en un vacío, sino que su eficacia es moderada por el contexto. La cultura organizacional actúa como un factor contingente que puede amplificar o atenuar la fuerza de estas relaciones. Una cultura organizacional positiva, caracterizada por altos niveles de implicación, consistencia, adaptabilidad y una misión clara, dimensiones evaluadas por el modelo de Denison, crea un entorno fértil donde la vocación de servicio puede traducirse eficazmente en motivación y satisfacción. Por el contrario, una cultura burocrática, tóxica o carente de propósito puede sofocar la motivación intrínseca, incluso en individuos con una fuerte vocación de servicio, llevando a la frustración y la insatisfacción (Ahmad, 2019).

Aunque la evidencia teórica propone un modelo integrado de mediación moderada (Hassan et al., 2021; Homberg et al., 2015), es imperativo reconocer que la eficacia de este modelo puede ser contingente a factores contextuales no lineales (Ahmad, 2019). Por lo tanto, esta investigación adopta un enfoque mixto para explorar mecanismos alternativos o la ausencia de interacción en entornos burocráticos con bajos niveles de cultura organizacional percibida, una limitación que la literatura tradicional no aborda con suficiente profundidad.

Este entramado conceptual ofrece una base teórica sólida y matizada para comprender los complejos mecanismos que fortalecen el vínculo de los trabajadores públicos con su tarea y con la institución, proporcionando un marco explicativo robusto para la investigación empírica en este campo.

Metodología

Tipo de Estudio

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto, de carácter descriptivo, correlacional y exploratorio, con predominancia de un diseño no experimental y transversal. Desde la perspectiva cuantitativa, se busca describir el comportamiento de las variables involucradas, vocación de servicio, motivación intrínseca, satisfacción laboral y cultura organizacional, así como analizar sus relaciones y niveles de asociación. Por su parte, el enfoque cualitativo complementa esta aproximación con una comprensión más profunda y contextualizada de las experiencias, percepciones y significados que las personas asignan a su trabajo, sus motivaciones y al entorno institucional en el que se desempeñan. El enfoque mixto permite así combinar la precisión estadística con la riqueza interpretativa, articulando la medición objetiva de tendencias con el análisis subjetivo de los discursos y sentidos construidos en el ámbito laboral.

Fase Cuantitativa

Diseño Metodológico

Se implementó un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional.

Población y Muestra

La población objetivo está compuesta por los y las agentes que se desempeñan en un organismo estatal del Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Este organismo reúne perfiles técnicos, administrativos y operativos, y presenta una organización funcional con diversas jerarquías, antigüedades y trayectorias laborales. Para la fase cuantitativa, se trabajó con una muestra no probabilística e intencional, compuesta por entre 62 personas, seleccionada en función de su disponibilidad, voluntariedad y adecuación al objetivo del estudio. Se procuró incluir agentes de distintas áreas, géneros, edades, niveles jerárquicos y grados de antigüedad, con el fin de lograr una representación amplia del universo institucional.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Para la presente investigación se utilizaron instrumentos estandarizados compuestos por ítems tipo Likert, diseñados para medir las variables principales del estudio: vocación de servicio, motivación intrínseca, satisfacción laboral y cultura organizacional; que fueron adaptados para asegurar su pertinencia en el contexto del empleo público argentino. Dado que estas adaptaciones no cuentan con una validación psicométrica formal previa en esta población específica, como paso previo al análisis de las hipótesis se llevaron a cabo procedimientos para evaluar sus propiedades psicométricas en la muestra de estudio. Específicamente, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada escala con el fin de examinar su consistencia interna.

Con el fin de facilitar la participación de los trabajadores y optimizar la administración de los instrumentos, todos los cuestionarios fueron integrados en un único formulario digital estructurado en secciones temáticas, diseñado en la plataforma Google Forms. Esta estrategia permitió asegurar una experiencia de respuesta ágil y ordenada, minimizando la fatiga del encuestado y promoviendo la completitud de los datos.

Vocación de servicio: Para la medición de la vocación de servicio se utilizó un cuestionario adaptado a partir del instrumento desarrollado por Núñez Romero (2019), originalmente compuesto por 35 ítems con formato Likert de 5 puntos, validado en el contexto de la administración pública peruana. El instrumento original fue sometido a análisis factorial exploratorio y obtuvo un índice de confiabilidad (alfa de Cronbach) de 0,92, evidenciando una alta consistencia interna. Dada la extensión del cuestionario y la necesidad de ajustarlo al contexto institucional local, se elaboró una versión reducida y contextualizada, compuesta por 12 ítems, organizados en tres dimensiones: identificación con el servicio público, ética y compromiso, y desarrollo personal en el trabajo. La adaptación mantuvo la coherencia conceptual con el instrumento original, priorizando la claridad en la redacción y la pertinencia de los enunciados para el ámbito del empleo público argentino. La escala de respuestas también fue modificada, utilizándose una escala tipo Likert de 5 puntos, que va desde “totalmente en desacuerdo” (1) hasta “totalmente de acuerdo” (5). Conforme a lo mencionado, se evaluaron las propiedades psicométricas de esta escala adaptada.

Motivación intrínseca: Para evaluar la motivación intrínseca, se empleó una versión adaptada del Cuestionario de Necesidades Manifiestas (*Manifest Needs Questionnaire*) de Steers y Braunstein (1976), el cual originalmente mide las dimensiones de logro, afiliación, autonomía y dominancia. Para los fines de este estudio, se seleccionaron y adaptaron ítems de las subescalas de logro y autonomía, por su alineación directa con los componentes centrales de la motivación intrínseca definidos por Deci y Ryan (1985). Los autores reportaron adecuados índices de confiabilidad interna para las distintas subescalas, con valores de alfa de Cronbach entre 0,70 y 0,87, y validez factorial confirmada mediante análisis en muestras organizacionales. La adaptación al presente estudio se centró en los ítems relacionados con la motivación intrínseca, específicamente aquellos vinculados al logro, el crecimiento personal y el sentido del deber. Se revisó la terminología para asegurar la adecuación al contexto del empleo público argentino, manteniéndose la escala tipo Likert de 5 puntos. Conforme a lo mencionado, se evaluaron las propiedades psicométricas de esta escala adaptada.

Satisfacción Laboral: Se utilizó el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1998), una herramienta ampliamente utilizada en estudios sobre clima y satisfacción organizacional en países hispanoparlantes. Está compuesto por 23 ítems distribuidos en cinco factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con la participación. La escala de respuesta es tipo Likert de 7 puntos. Los autores reportaron un alfa de Cronbach global de 0,88 y valores superiores a 0,70 en cada una de las sub-escalas, demostrando una adecuada fiabilidad y estructura factorial. Para este estudio, se mantuvo la estructura original del cuestionario, realizándose ajustes mínimos de redacción para asegurar la comprensión en el ámbito del empleo público. Se conservaron tanto el número de ítems como la escala de respuesta, facilitando así la comparabilidad con otros estudios similares.

Cultura organizacional: Se empleó una versión adaptada del modelo de cultura organizacional de Denison (1990), que evalúa cuatro dimensiones centrales: implicancia, consistencia interna, adaptabilidad y misión. El instrumento original consta de 60 ítems, con formato tipo Likert de 5 puntos, y ha sido validado en diversos contextos organizacionales internacionales. El modelo de Denison ha mostrado altos niveles de validez convergente y

predictiva, y coeficientes de confiabilidad superiores a 0,80 para cada dimensión, de acuerdo con reportes de Denison Consulting. Para su aplicación en este estudio, se desarrolló una versión reducida y contextualizada, compuesta por ítems representativos de las dimensiones principales, reformulados para reflejar con mayor precisión las prácticas del sector público argentino. La escala de respuesta se mantuvo en formato Likert de 5 puntos, en coherencia con el resto de los instrumentos. Conforme a lo mencionado, se evaluaron las propiedades psicométricas de esta escala adaptada.

Los instrumentos tal como fueron administrados se presentan en el Anexo I.

Plan de Análisis de Datos

Los datos recolectados mediante los cuestionarios fueron procesados y analizados utilizando el software estadístico SPSS versión 22.0. En primera instancia, se realizaron análisis descriptivos (frecuencias, medias, desviaciones estándar) para caracterizar a la muestra y describir el comportamiento de las variables.

Posteriormente, se efectuaron análisis correlacionales (coeficiente de Pearson o Spearman, según la distribución de los datos) para identificar relaciones entre vocación de servicio, motivación intrínseca, satisfacción laboral y cultura organizacional. También se aplicaron pruebas de comparación de medias (t de Student o ANOVA) para explorar posibles diferencias entre grupos.

En todos los casos, se utilizó un nivel de significancia estadística de $\alpha < 0.05$.

Para contrastar las hipótesis específicas 3 (mediación) y 5 (moderación mediada), se utilizó la macro PROCESS para SPSS, desarrollada por Andrew F. Hayes. Específicamente, para la hipótesis 3, se empleó el Modelo 4 de PROCESS para estimar el efecto indirecto de la vocación de servicio sobre la satisfacción laboral a través de la motivación intrínseca. La significancia de este efecto indirecto se evaluó mediante el método de *bootstrapping* con 5,000 remuestreos, calculando un intervalo de confianza del 95%. Se concluirá que existe mediación si dicho intervalo de confianza no incluye el cero. Para la hipótesis 5, se analizó un modelo de moderación mediada (PROCESS Modelo 7), donde se evaluó si la cultura organizacional modera el efecto indirecto previamente descrito. La significancia se determinó a través del índice de

moderación mediada (*Index of Moderated Mediation*) y su correspondiente intervalo de confianza *bootstrap*.

Fase Cualitativa

Diseño Metodológico

La fase cualitativa del estudio se llevó a cabo con un diseño exploratorio-interpretativo con el objetivo de profundizar en los fenómenos psicosociales observados en la fase cuantitativa y generar un Modelo Teórico que explicara la interrelación no lineal entre las variables

Participantes y Recolección de Datos

Se trabajó con una muestra intencional de cinco (5) agentes (P1 a P5) seleccionados de la muestra cuantitativa. Los criterios de selección se centraron en obtener una diversidad de roles y antigüedad que permitiera la saturación teórica de los constructos estudiados.

La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada en profundidad, basada en un protocolo de guion temático dividido en bloques (Vocación, Choque con el Sistema, Crisis Emocional y Mecanismos de Sostén). Todas las entrevistas fueron grabadas previo consentimiento informado de los participantes y fueron transcritas literalmente para su posterior análisis.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de los Datos

Se complementará el abordaje estadístico con técnicas cualitativas centradas en la recuperación de narrativas y sentidos subjetivos. Las herramientas principales serán entrevistas semiestructuradas: orientadas a profundizar en la historia laboral, la percepción del clima institucional, los factores que promueven o inhiben la vocación y la motivación, y las tensiones derivadas de la cultura organizacional. La guía de preguntas de las entrevistas se presenta en el Anexo II.

Las entrevistas serán grabadas (previo consentimiento informado) y transcritas para su posterior análisis.

Procedimiento de Análisis de Datos

Para el análisis de los discursos se empleó el software ATLAS.ti, siguiendo los principios de la Grounded Theory (Teoría Fundamentada) para asegurar la emergencia del modelo explicativo desde los propios datos, y no desde presupuestos teóricos previos.

El análisis se ejecutó en tres etapas de codificación:

1. Codificación Abierta: Se realizó una lectura línea por línea de las transcripciones y se identificaron las unidades de significado emergentes (Códigos). En esta etapa se generaron 11 códigos iniciales (Ej.: Ambigüedad_de_Rol, Cultura_Lateral_Sostén).

2. Codificación Axial: Los códigos abiertos se agruparon y se relacionaron en categorías conceptuales o ejes. En esta etapa se consolidaron cuatro Grupos Axiales fundamentales que organizaron el fenómeno: CULTURA_VERTICAL_FALLIDA, CRISIS_DEL_RECONOCIMIENTO, VÍA_1_RESILIENCIA_SOCIAL y VÍA_2_RESILIENCIA_INDIVIDUAL.

3. Codificación Selectiva: Finalmente, se construyeron dos Redes Conceptuales (Red 1 y Red 2) para integrar los grupos axiales y sus relaciones causales (Ej. "LLEVA A", "SE RESUELVE A TRAVÉS DE"). Estas redes constituyeron el Modelo de Resiliencia propuesto para explicar la interacción de las variables.

Consideraciones Éticas

Se garantizó el anonimato, la confidencialidad y el consentimiento informado de todas las personas participantes. La investigación no implicó riesgos para los y las agentes, ni interfirió con sus funciones. Asimismo, se comunicó a las autoridades institucionales el propósito académico del estudio, respetando los marcos legales y deontológicos que regulan la investigación en contextos laborales públicos.

Análisis e Interpretación de Datos

De los Datos Cuantitativos

Este capítulo presenta los resultados obtenidos del análisis de los datos recolectados durante la fase cuantitativa de la investigación, en conformidad con el plan de análisis detallado en la metodología. El objetivo de esta fase es describir la muestra, evaluar la fiabilidad de los instrumentos utilizados y contrastar estadísticamente las hipótesis de investigación planteadas.

Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario unificado y respondidos por 62 participantes del organismo estatal. El procesamiento y análisis de los datos se realizaron utilizando el software estadístico SPSS.

1. Análisis Descriptivo de la Muestra

La muestra final estuvo compuesta por 62 funcionarios. En la Tabla 1 se detallan las características sociodemográficas de los participantes en términos de frecuencia y porcentaje.

Tabla 1: Características Demográficas de la Muestra (N=62)

Característica	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Género	Femenino	25	40.3%
	Masculino	37	59.7%
Rango de Edad	18 a 30	4	6.5%
	31 a 40	14	22.6%
	41 a 50	22	35.5%
	51 a 60	10	16.1%
	61 o más	12	19.4%
Nivel Educativo	Primario completo	1	1.6%
	Secundario completo	10	16.1%
	Terciario / Técnico	7	11.3%
	Universitario	31	50.0%
	Posgrado	13	21.0%

Antigüedad	Menos de 1 año	5	8.1%
	Entre 1 y 5 años	8	12.9%
	Entre 6 y 10 años	13	21.0%
	Más de 10 años	36	58.1%

El perfil de la muestra se caracteriza por una predominancia de participantes de género masculino (59.7%). El grupo etario con mayor representación es el de 41 a 50 años (35.5%). Destaca el alto nivel de formación de los participantes, donde la mitad de la muestra (50.0%) posee estudios universitarios completos, y un 21.0% adicional cuenta con estudios de posgrado. Finalmente, la muestra evidencia una alta permanencia en la organización, con un 58.1% de los encuestados reportando más de 10 años de antigüedad.

2. Análisis de Fiabilidad de las Escalas

Como paso previo al contraste de hipótesis, se evaluó la consistencia interna de las cuatro escalas de medición utilizadas. Se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada escala, cuyos resultados se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2: Consistencia Interna de las Escalas de Medición (N=62)

Escala	N° de Ítems	Alfa de Cronbach (α)
Vocación de Servicio	12	0.927
Satisfacción Laboral	23	0.947
Motivación Laboral	15	0.906
Cultura Organizacional	12	0.912

Los resultados indican que todas las escalas utilizadas en la investigación poseen una excelente consistencia interna. Todos los coeficientes Alfa de Cronbach superan ampliamente el umbral crítico de 0.70, y se sitúan por encima de 0.90, lo que demuestra que los ítems que componen cada escala miden de manera fiable y cohesiva el constructo para el cual fueron diseñados. Esto otorga una base psicométrica sólida a los análisis posteriores.

3. Análisis Descriptivo de las Variables de Estudio

Se calcularon puntuaciones compuestas para cada una de las cuatro variables principales, promediando las respuestas a los ítems de cada escala. Las escalas de Vocación de Servicio, Motivación Laboral y Cultura Organizacional se midieron en un rango de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). La escala de Satisfacción Laboral se midió en un rango de 1 (Muy insatisfecho) a 7 (Muy satisfecho).

Tabla 3: Estadísticos Descriptivos de las Variables Principales (N=62)

Variable	Rango de Escala	Media (M)	Desv. Estándar (DE)
Vocación de Servicio	1 - 5	3.90	0.81
Motivación Laboral	1 - 5	3.93	0.69
Satisfacción Laboral	1 - 7	4.23	1.15
Cultura Organizacional	1 - 5	3.23	0.88

En promedio, los participantes reportan niveles altos de Vocación de Servicio (M = 3.90) y Motivación Laboral (M = 3.93), situándose ambos cerca del punto 4 ("De acuerdo") en una escala de 5 puntos. La Satisfacción Laboral (M = 4.23) se ubica ligeramente por encima del punto medio teórico de la escala 4 ("Indiferente"). La Cultura Organizacional (M = 3.23) presenta la media más baja, situándose apenas por encima del punto medio 3 ("Ni de acuerdo ni en desacuerdo").

4. Análisis Inferenciales y Contraste de Hipótesis

A continuación, se presentan los resultados de los análisis estadísticos realizados para contrastar las cinco hipótesis específicas de la investigación.

4.1. Análisis Correlacional (H1, H2 y H4)

Para evaluar las relaciones entre las variables, se realizó un análisis de correlación de Pearson. Los resultados se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4: Matriz de Correlaciones de Pearson entre las Variables Principales (N=62)

Variable	1	2	3	4
1. Vocación de Servicio	-			
2. Motivación Laboral	.596**	-		
3. Satisfacción Laboral	.392**	.404**	-	
4. Cultura Organizacional	.137	.056	.557**	-

** $p < .01$ (bilateral)

El análisis correlacional permite contrastar las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 1:** "Los funcionarios públicos que presentan niveles elevados de vocación de servicio manifiestan, en mayor medida, una motivación intrínseca fortalecida..."
 - **Resultado:** Se encontró una correlación positiva, fuerte y estadísticamente muy significativa entre Vocación de Servicio y Motivación Laboral ($r = .596$, $p < .001$). Este resultado proporciona un respaldo robusto para la Hipótesis 1.
- **Hipótesis 2:** "La vocación de servicio influye positivamente en la satisfacción laboral de los funcionarios públicos..."
 - **Resultado:** Se observó una correlación positiva, moderada y significativa entre Vocación de Servicio y Satisfacción Laboral ($r = .392$, $p = .002$). Este hallazgo apoya la Hipótesis 2.
- **Hipótesis 4:** "La articulación entre una fuerte vocación de servicio y una motivación intrínseca elevada contribuye al desarrollo de una cultura organizacional más cohesionada..."
 - **Resultado:** No se encontró una correlación estadísticamente significativa entre la Cultura Organizacional y la Vocación de Servicio ($r = .137$, $p = .290$), ni entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral ($r = .056$, $p = .666$). Estos resultados no sostienen la Hipótesis 4.

4.2. Análisis de Mediación (H3)

La Hipótesis 3 postula que "la motivación intrínseca mediará positivamente la relación entre la vocación de servicio y la satisfacción laboral". Para contrastarla, se utilizó la macro PROCESS para SPSS (Modelo 4), con 5,000 muestras de bootstrapping.

El análisis evalúa el efecto indirecto de la Vocación de Servicio (X) sobre la Satisfacción Laboral (Y) a través de la Motivación Laboral (M). Los resultados se resumen en la Tabla 5.

Tabla 5: Resultados del Análisis de Mediación Simple (PROCESS Modelo 4)

Vía	Coeficiente (b) IC 95% Inferior		Error Est. (EE) IC 95% Superior		Valor <i>p</i>
Efecto Total ($X \rightarrow Y$)	.557	.197	.007	.161	.953
Efecto Directo ($X \rightarrow Y$, controlando <i>M</i>)	.354	.214	.104	-.075	.783
Efecto Indirecto ($X \rightarrow M \rightarrow Y$)	.203	.165	-	-.107	.561
<i>Modelo del Mediador ($X \rightarrow M$)</i>					
Vocación (X)	.513	.095	<.001	.322	.704
<i>Modelo de la V. Dependiente ($M \rightarrow Y$)</i>					
Motivación (M)	.395	.279	.163	-.165	.955

Nota: X = Vocación de Servicio, Y = Satisfacción Laboral, M = Motivación Laboral. El IC del efecto indirecto se basa en 5,000 muestras de bootstrapping.

La prueba de mediación se centra en el efecto indirecto. En este caso, el efecto indirecto no fue estadísticamente significativo ($b = .203$). La evidencia clave es que el intervalo de confianza del 95% basado en bootstrapping contiene el cero (IC 95% [-.107, .561]).

- **Resultado:** Dado que el intervalo de confianza para el efecto indirecto incluye el cero, no se encontró evidencia estadística de un efecto de mediación. La Hipótesis 3 no es sostenida por los datos.

4.3. Análisis de Moderación Mediada (H5)

La Hipótesis 5 postula que "la cultura organizacional moderará la relación indirecta entre la vocación de servicio y la satisfacción laboral". Para contrastar esta hipótesis, se utilizó la macro PROCESS para SPSS (Modelo 7), que evalúa si la Cultura Organizacional (W) modera la primera etapa del proceso de mediación (la vía $X \rightarrow M$). La prueba central es el Índice de Moderación Mediada.

Tabla 6: Resultados del Índice de Moderación Mediada (PROCESS Modelo 7)

Efecto	Índice	Error Est. (BootEE)	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
Índice de Moderación Mediada	.106	.129	-.135	.366

Nota: El índice evalúa si la Cultura Organizacional modera el efecto indirecto de la Vocación sobre la Satisfacción a través de la Motivación. El IC se basa en 5,000 muestras de bootstrapping.

El Índice de Moderación Mediada no fue estadísticamente significativo. Al igual que en el análisis anterior, la evidencia radica en que el intervalo de confianza del 95% incluye el cero (IC 95% [-.135, .366]).

- **Resultado:** No se encontró evidencia estadística de que la cultura organizacional modere el proceso de mediación. La Hipótesis 5 no es sostenida por los datos.

5. Análisis Adicionales por Grupos Demográficos

Conforme al plan de análisis, se realizaron pruebas de comparación de medias para explorar si existían diferencias en las variables principales del estudio en función de los grupos demográficos de la muestra. Se utilizaron pruebas t de Student para muestras independientes (para Género) y ANOVA de un factor (para Rango de Edad, Nivel Educativo y Antigüedad).

Tabla 7: Resultados de Pruebas de Comparación de Medias por Grupos Demográficos

Variable Principal	Grupo Demográfico	Prueba Estadística	Valor	Sig. (p)
Vocación de Servicio	Género	t (60)	-0.52	0.605
	Rango de Edad	F(4,57)	0.62	0.653
	Nivel Educativo	F(4,57)	1.05	0.391
	Antigüedad	F(3,58)	0.89	0.452
Motivación Laboral	Género	t(60)	-0.21	0.834
	Rango de Edad	F(4,57)	0.50	0.734
	Nivel Educativo	F(4,57)	0.52	0.720

Satisfacción Laboral	Antigüedad	F(3,58)	1.62	0.195
	Género	t(60)	0.69	0.493
	Rango de Edad	F(4,57)	1.27	0.293
	Nivel Educativo	F(4,57)	0.77	0.552
Cultura Organizacional	Antigüedad	F(3,58)	2.44	0.073
	Género	t(60)	-0.19	0.847
	Rango de Edad	F(4,57)	0.47	0.758
	Nivel Educativo	F(4,57)	1.04	0.395
	Antigüedad	F(3,58)	0.70	0.554

Los resultados de las pruebas de comparación de medias indican que no existen diferencias estadísticamente significativas (todos los valores $p > 0.05$) en las percepciones de Vocación de Servicio, Motivación Laboral, Satisfacción Laboral o Cultura Organizacional entre los distintos grupos de género, edad, nivel educativo o antigüedad. El único valor que se aproxima a la significancia es el de Antigüedad sobre la Satisfacción Laboral ($p = 0.073$), pero no alcanza el umbral de 0.05.

6. Síntesis del Capítulo de Resultados Cuantitativos

El análisis cuantitativo de los datos (N=62) ha arrojado los siguientes hallazgos principales:

1. Los instrumentos de medición demostraron tener una excelente fiabilidad (todos $\alpha > .90$).
2. Se encontró respaldo estadístico para la Hipótesis 1 y la Hipótesis 2, confirmando que la Vocación de Servicio se relaciona de manera positiva y significativa tanto con la Motivación Laboral como con la Satisfacción Laboral.
3. No se encontró respaldo estadístico para la Hipótesis 3 (mediación), la Hipótesis 4 (correlación con cultura) ni la Hipótesis 5 (moderación mediada).
4. El hallazgo más destacado es la aparente desconexión entre las variables individuales (Vocación y Motivación) y la Cultura Organizacional, la cual no se correlaciona con las primeras, pero sí lo hace fuertemente con la Satisfacción Laboral.

5. Los análisis adicionales de comparación de medias no arrojaron diferencias significativas en las variables de estudio en función de los perfiles demográficos de los participantes.

Estos resultados numéricos establecen el panorama general de las relaciones entre las variables, destacando hallazgos esperados (H1 y H2) junto a hallazgos no esperados (H3, H4, H5) que son de gran interés para la investigación. La fase cualitativa, que se presentará en el próximo capítulo, se centrará en explorar en profundidad el "porqué" detrás de estas estadísticas, buscando explicar la complejidad de estas relaciones, especialmente la paradoja encontrada en el rol de la cultura organizacional. Se buscará identificar si la alta satisfacción laboral correlacionada con la Cultura Organizacional es producto de un mecanismo de compensación social (apoyo de pares) no contemplado en el modelo de mediación inicial, o si la muestra carece de poder para detectar el efecto indirecto.

Es necesario considerar que los resultados nulos para la mediación (H3) y la moderación mediada (H5) están potencialmente influenciados por el tamaño muestral (N=62), lo que pudo afectar la potencia estadística para detectar efectos indirectos. No obstante, la ausencia de correlación entre Vocación/Motivación y Cultura (H4) sugiere que la desconexión es un fenómeno genuino en este contexto.

Análisis explicativo: el modelo de resiliencia del agente público en contexto de disfunción organizacional.

De los Datos Cualitativos

1. Introducción al Análisis Cualitativo: De la Estadística a la Narrativa

El objetivo del análisis cualitativo es explicar el mecanismo ausente que justificó los resultados inesperados de la fase cuantitativa: la refutación de la hipótesis de mediación de la Motivación Intrínseca (H3) y la correlación paradójica entre Cultura Organizacional (CO) y Satisfacción Laboral (SL).

El análisis temático de las entrevistas reveló que el modelo de relaciones es contingente. Los agentes desarrollan dos Mecanismos de Compensación (Resiliencia) que actúan como amortiguadores frente a la ineficacia del sistema, lo que explica por qué la Satisfacción Laboral (SL) se mantiene a pesar de la alta disfunción percibida.

2. El Origen del Conflicto: La Desconexión con el Sistema (Red 1)

El análisis identifica el Sistema Institucional (la Cultura Vertical) como el origen del conflicto que desactiva la motivación personal.

2.1. Cultura Disfuncional y Burocracia

El grupo axial CULTURA_VERTICAL_FALLIDA evidencia cómo la disfunción burocrática es el primer punto de quiebre. El concepto Cultura_Vertical_Disfuncional (con alta densidad, 9 citas) se refiere a la percepción de un entorno caótico y sin procesos claros.

- La percepción es de un sistema que no colabora. El agente P1 reporta: "te chocás con que es todo un caos. Hay mucha dispersión, o mejor dicho, no hay definiciones de roles concretos."
- Esta disfunción se traduce en ineficiencia, impactando la vocación de servicio del agente. El E003 lo describe como un sistema que "es muy burocrático, digamos, es un atraso, atrasa bastante."

2.2. La Crisis del Reconocimiento y el Costo Emocional

El conflicto estructural desata la CRISIS_DEL_RECONOCIMIENTO, el grupo axial que representa el costo humano.

- **Falla Sistémica (H4):** La desmotivación se dispara porque el esfuerzo no tiene impacto en la estructura. El código Falta_de_Reconocimiento_Sistémico (Densidad 8) es uno de los más altos, demostrando que el reconocimiento es local, no sistémico: "Es valorado por un superior. No es valorado por el sistema institucional." (P3)
- **El Costo Humano:** El código Costo_Emocional_Frustración (Densidad 5) demuestra el impacto. El agente P2 reporta: "Me da mucha bronca y hasta ganas de abandonar el lugar en donde estoy."
- **La Hermenéutica del Silencio y la Autocensura:** Un hallazgo revelador emerge no de lo que se dice, sino de lo que se calla. Ante la pregunta sobre el choque entre vocación y directivas, el agente P3 responde: "No, pero no respondo. Paso la pregunta". Este silencio es un dato cualitativo de alto valor diagnóstico. No indica ausencia de conflicto, sino un mecanismo de Desesperanza Aprendida y autoprotección extrema. El agente ha internalizado que verbalizar el conflicto es inútil o peligroso, optando por una "mordaza táctica" para sobrevivir en la cultura vertical disfuncional sin exponerse emocionalmente
- **La Consecuencia Estratégica:** Esta frustración lleva a una estrategia de autoprotección, evidenciada por la Baja_Iniciativa_Autoimpuesta (Densidad 3). El agente P1 lo resume así: "hago lo mínimo imprescindible, cumplo mi horario, chau, nos vemos y listo..." Este hallazgo explica por qué la Motivación Intrínseca es desmovilizada por el sistema.

Esta dinámica se cristaliza en lo que este estudio identifica como 'Desmovilización Estratégica'. Lejos de ser simple pereza, es un mecanismo de defensa racional ante la falta de retorno del sistema. La declaración del Agente P1 ('hago lo mínimo imprescindible, cumplo mi horario, chau') no evidencia falta de vocación, sino una decisión consciente de retirar la inversión emocional del trabajo para evitar el burnout.

Este fenómeno, alineado con el concepto contemporáneo de Quiet Quitting (renuncia silenciosa), demuestra que la organización está pagando el costo de su disfunción no con renuncias formales, sino con la pérdida invisible de iniciativa. El sistema retiene el cuerpo del funcionario (baja rotación), pero ha perdido su impulso innovador.

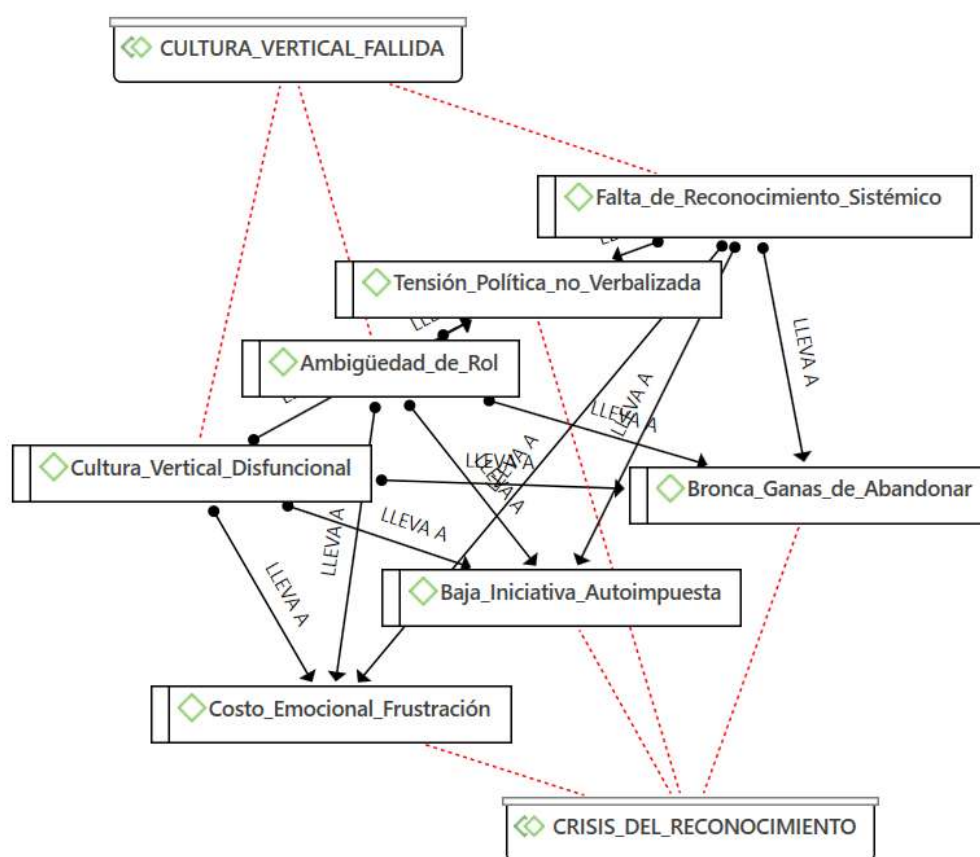


Figura 1

3. Hallazgo Central: El Doble Mecanismo de Resiliencia

El principal hallazgo cualitativo es que la Satisfacción Laboral (SL) es mantenida por factores de compensación que operan como un buffer o amortiguador de la crisis. El modelo cualitativo revela dos estrategias de supervivencia divergentes (Red 2).

3.1. Vía 1: Resiliencia Social (Compensación de Pares)

Esta vía es el amortiguador colectivo y explica el sostenimiento de la SL. La crisis "SE RESUELVE A TRAVÉS DE" el apoyo de pares.

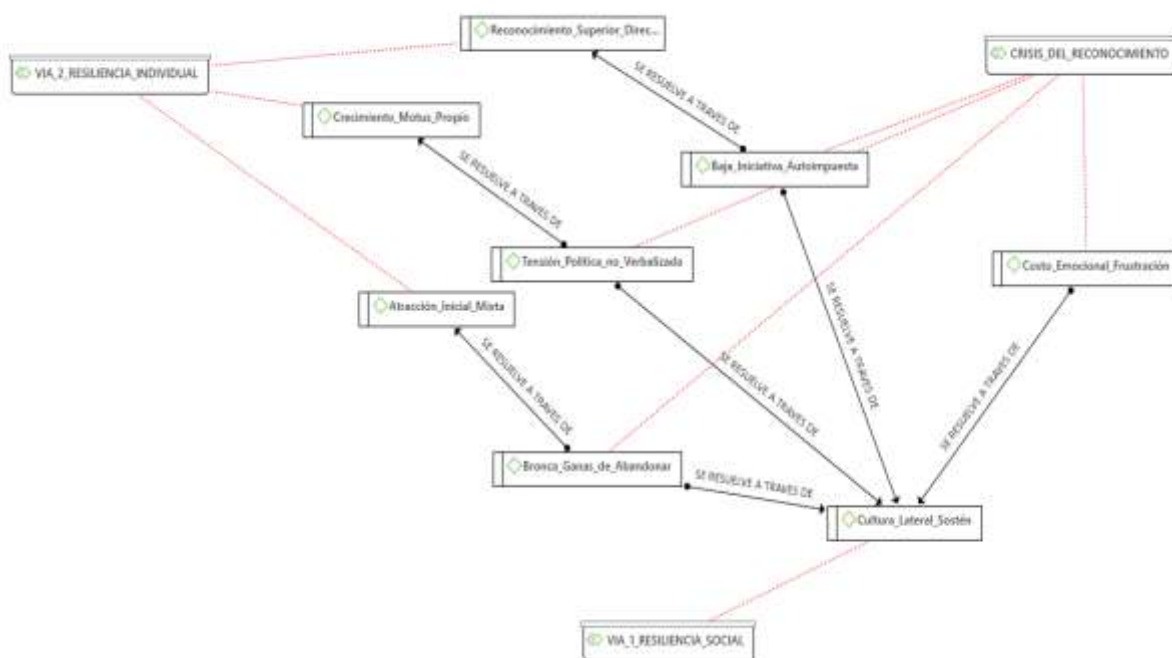
- El código Cultura_Lateral_Sostén tiene la densidad más alta de todo el análisis (Densidad 10), demostrando que es el factor de compensación dominante.
- Citas Clave (Pares → SL): Esta estrategia fue elegida por P1 y P4. El agente P4 es enfático: "El apoyo del equipo... Porque la otra parte [el sistema] no te da respuesta." El

agente P1 afirma: "Permanecer en el organismo es justamente por los pares con los que uno trabaja."

3.2. Vía 2: Resiliencia Individual (Propósito y Logro Intrínseco)

Esta vía es elegida por los agentes que se sostienen por un locus de control interno, priorizando su propia misión o crecimiento por encima del ambiente. Esta estrategia fue elegida por P2, P3 y P5.

- El código Crecimiento_Motus_Propio y la Atracción_Inicial_Mixta demuestran que el agente se enfoca en el logro y la estabilidad personal.
- Citas Clave (Propósito →SL): El agente P2 elige esta vía: "mi interés de poder progresar día a día y buscar soluciones para que sean definitivas."
- El Costo Controlado: Agentes como P3 y P5 son los que reportan un costo emocional bajo o nulo, lo cual sugiere que su estrategia para evitar la frustración es refugiarse en la estabilidad y el propósito personal, filtrando la disfunción sistémica.



4. Conclusiones del Capítulo y Transición

El Modelo de Resiliencia aquí presentado explica que la SL es una variable contingente, mantenida por estos dos mecanismos de compensación (Vía Social y Vía Individual), que actúan como un "buffer" frente a la Cultura Vertical Fallida.

La organización está dependiendo críticamente del esfuerzo no recompensado de sus agentes. El siguiente capítulo (Discusión) integrará formalmente este modelo cualitativo con los hallazgos cuantitativos para proponer una estrategia de intervención institucional.

Discusión, integración de hallazgos y conclusiones

1. Integración de Resultados: El Modelo de Resiliencia como Explicación

La presente discusión tiene como objetivo principal integrar los resultados cuantitativos de las hipótesis contrastadas con el Modelo de Resiliencia emergido de la fase cualitativa (n=5). Los hallazgos confirman que la disfunción institucional no anula la motivación individual, sino que la desvía hacia mecanismos de compensación que actúan como un "buffer" (amortiguador).

Si bien el objetivo inicial era gerencial, los datos revelaron que la gestión en este organismo no se trata de optimizar el desempeño, sino de gestionar la supervivencia emocional mediante la resiliencia.

1.1 Fracaso de la Mediación de la Motivación Intrínseca (H3)

El análisis cuantitativo rechazó la Hipótesis 3 (H3), demostrando que la Motivación Intrínseca (MI) no medió significativamente la relación entre la Vocación de Servicio y la Satisfacción Laboral (SL). El rechazo estadístico de la Hipótesis 3 (H3) no debe interpretarse meramente como una limitación de potencia muestral, sino como un indicador de ruptura sistémica. La teoría clásica (Deci & Ryan) asume un entorno funcional donde la vocación alimenta la motivación y esta fluye hacia la satisfacción. Sin embargo, los datos de este estudio revelan que en un contexto de 'Cultura Vertical Fallida', este flujo se interrumpe. La burocracia y la falta de procesos claros actúan como un dique de contención que bloquea la conversión de la vocación en motivación intrínseca operativa (logro y autonomía).

Por lo tanto, el hallazgo crítico no es que la mediación no exista, sino que el sistema institucional tiene la capacidad de anular la variable psicológica individual. El agente público mantiene su vocación (el origen), pero el entorno le impide canalizarla a través del logro profesional (la mediación), obligándolo a buscar vías alternativas de satisfacción que no dependen del desempeño, sino de la supervivencia social.

- Explicación Cualitativa: El Modelo de Resiliencia explica este fracaso de manera contundente: la MI no puede fluir directamente a la SL porque choca con la burocracia, lo que está representado por el Grupo Axial CRISIS_DEL_RECONOCIMIENTO.

- Evidencia: La MI se neutraliza por la Falta_de_Reconocimiento_Sistémico (Densidad 8), lo que lleva al agente a la Baja_Iniciativa_Autoimpuesta (Densidad 3). El camino al logro y la satisfacción está bloqueado por el sistema, obligando al agente a desviar su energía.

1.2. La Paradoja de la Satisfacción Laboral (H5 y Cultura Organizacional)

La fase cuantitativa reveló que la Satisfacción Laboral (SL) se mantuvo alta, a pesar de que la Cultura Vertical fue percibida como disfuncional (alto riesgo en H5).

La aparente contradicción entre una alta Satisfacción Laboral reportada cuantitativamente ($M=4.23$) y las narrativas cualitativas de frustración y caos requiere una redefinición del constructo de 'satisfacción' en este contexto específico. Los resultados sugieren que los agentes no reportan una satisfacción derivada de la autorrealización (motivacional), sino una satisfacción de seguridad y pertenencia (higiénica).

La 'Resiliencia Social' (Vía 1) y el ajuste de expectativas actúan como mecanismos amortiguadores. Lo que el instrumento captura como 'satisfacción' es, en realidad, una adaptación exitosa a la disfunción: el agente ha aprendido a disociar su bienestar emocional de la eficiencia institucional. Al renunciar a la expectativa de un sistema eficiente y refugiarse en el 'sostén lateral' de sus pares, el trabajador logra mantener un equilibrio psicológico. Sin embargo, esto tiene un costo oculto revelado en las entrevistas: la adopción de estrategias de 'desmovilización' o quiet quitting (hacer lo mínimo indispensable) como forma de preservar esa satisfacción artificial.

- Explicación Cualitativa: Esta paradoja se resuelve por el Doble Mecanismo de Resiliencia (Red 2), que mantiene la SL de forma artificial fuera del control jerárquico.
 - Vía 1: Resiliencia Social: El código Cultura_Lateral_Sostén tiene la densidad más alta de todo el análisis (Densidad 10), probando que el apoyo entre pares es el principal sostén. El agente elige la "cohesión horizontal" para compensar la "falla vertical".
 - Vía 2: Resiliencia Individual: Esta vía es la elegida por los agentes que se sostienen por el propósito personal (Crecimiento_Motus_Propio) o la necesidad de Atracción_Inicial_Mixta (Estabilidad), actuando como una barrera psicológica interna contra el caos externo.

2. Implicaciones Teóricas y Contribución

2.1. Contribución Teórica

El estudio contribuye al campo de la Psicología Organizacional demostrando que, en contextos de alta burocracia y baja justicia organizacional (como el Sector Público), la Satisfacción Laboral se transforma en un constructo compensatorio y contingente, desligándose de la influencia directa de los procesos formales de gestión de personas. El Modelo de Resiliencia en Doble Vía (Social e Individual) es propuesto como el mecanismo mediador que explica esta desviación.

2.2. Implicaciones Críticas para la Gestión

La institución opera con un riesgo sistémico oculto. El alto compromiso del personal no es sostenible a largo plazo porque depende del esfuerzo no recompensado (Vía 2) y de las redes sociales frágiles (Vía 1). Si la red social se rompe, o la frustración individual supera la barrera, la SL colapsará rápidamente, impactando la retención de talento.

3. Conclusiones y Recomendaciones Estratégicas

3.1. Conclusiones Finales

- 1 - La Vocación de Servicio existe y es fuerte, pero el sistema (Cultura Vertical) la obstaculiza activamente.
- 2 - La Satisfacción Laboral es alta solo por el efecto de compensación, no por la gestión institucional.
- 3 - El sistema ha generado una desmovilización estratégica (Baja Iniciativa Autoimpuesta) como mecanismo de defensa del agente.

3.2. Recomendaciones Estratégicas (Plan de Acción Preciso)

Considerando que la cultura vertical es percibida como inamovible a corto plazo, se proponen intervenciones de 'guerrilla' diseñadas para operar en los márgenes del sistema burocrático:

- 1- Protocolos de 'Blindaje de Equipos' (Fortalecimiento de la Vía 1): Dado que la satisfacción depende críticamente del apoyo lateral, la institución debe formalizar 'células de trabajo' autónomas. En lugar de intentar arreglar la cultura general, se debe proteger la cohesión de los micro-equipos, asignando recursos y

metas grupales que fomenten la interdependencia positiva, oficializando el rol del 'referente par' más allá del organigrama.

- 2- Estandarización de Mínimos Operativos (Reducción de Ambigüedad): Para combatir la frustración por la 'falta de definiciones', se propone la creación inmediata de manuales de procedimiento de 'mínimos viables' para los 5 procesos más recurrentes. El objetivo no es la excelencia burocrática, sino la reducción de la ansiedad cognitiva del agente, eliminando la incertidumbre sobre 'qué se debe hacer' y liberando energía mental para la tarea.
- 3- Sistema de Validación de Logros 'Off-the-Record': Ante la ausencia de un sistema de carrera efectivo, se sugiere implementar mecanismos de reconocimiento departamental semestrales (no monetarios) que visibilicen el esfuerzo individual ante los pares. Esto busca combatir la sensación de invisibilidad sistémica (Falla H4) y reactivar la motivación intrínseca mediante la validación social inmediata.

4. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

El rechazo de las hipótesis de mediación no descarta teóricamente el fenómeno, sino que debe interpretarse a la luz de la potencia estadística limitada por el tamaño muestral (N=62). Es probable que se trate de un Error Tipo II (falso negativo).

El estudio presenta las limitaciones propias de un diseño transversal y una muestra cualitativa acotada (n=5). Como futura línea de investigación, se recomienda aplicar el Modelo de Resiliencia a otras instituciones del Sector Público en Tierra del Fuego para validar su aplicación externa y confirmar la generalización de los hallazgos.

Bibliografía

- Ahmad, S. (2019). Public Service Motivation Research: A Thematic Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 11(11), 3105. <https://doi.org/10.3390/su11113105>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bright, L. (2005). Public Service Motivation: An Important Contributor to the Public Service Ethos? *Public Administration Review*, 65(3), 364-380. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00470.x>
- Cameron, KS, Bright, D. y Caza, A. (2004). Explorando las relaciones entre la virtud organizacional y el desempeño. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 765-790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260300>
- Carron, AV, Widmeyer, WN y Brawley, LR (1985). La dinámica de la cohesión grupal. *Psicólogo del Deporte*, 16(3), 492-499. <https://doi.org/10.1123/tsp.16.3.492>
- Cayllahua Conde, R. (2024). Modelo de gestión para mejorar la calidad del servicio público en la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 24, 50-55. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.50-55>
- Cortés, M. (2019). La vocación del servicio en Colombia y las nuevas formas de colonialidad en la lógica *managerial*. *Cuadernos de Administración*, 32(58). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-58.vscn>
- Cuba-Díaz, E. L., y Cuba-Díaz, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 342–357. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>
- Han, Y., y Lu, J. (2024). A meta-analysis of the antecedents and outcomes of public service motivation from the perspective of the job demands–resources model. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.11505570>
- Hassan, S., DeHart-Davis, L., y Jiang, Z. (2021). How and when does public service motivation matter for the effects of leadership? A moderated-mediation model of leadership, public service motivation, and organizational social impact. *International Public Management Journal*, 24(5), 639-657. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Homberg, F., McCarthy, D., y Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job. *Public Administration Review*, 75(5), 711–722. <https://doi.org/10.1111/puar.12423>
- Houston, DJ (2005). Motivación en el servicio público y organización pública en el siglo XXI. *Public Administration Review*, 65(1), 75-86. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00460.x>

Kim, S. (2014). El rol de la cultura organizacional en la motivación del servicio público. *Revista de Administración de Personal Público*, 34(1), 106-108. <https://doi.org/10.1177/0734371X13503295>

Locke, EA (1976). La secuencia de motivación, el núcleo de motivación y la teoría de la motivación. *Comportamiento organizacional y desempeño humano*, 16(1), 37-59. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90021-8)

Meyer, JP, y Allen, NJ (1991). Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Pandey, SK, Coursey, D. y Moynihan, DP (2008). Motivación en el servicio público y desempeño laboral: Evidencia del sector público. *Public Administration Review*, 68(4), 919-930. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00902.x>

Perry, J. L., y Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373. <https://doi.org/10.2307/976618>

Ritz, A., Brewer, GA, y Neumann, L. (2016). El rol de la motivación para el servicio público en la predicción del comportamiento de los empleados en el sector público: evidencia de una encuesta nacional. *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, 82(1), 172-193. <https://doi.org/10.1177/0020852315596225>

Salazar-Taípe, D. (2023). Vocación de servicio y desempeño laboral de los servidores públicos de un gobierno regional del Perú. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 3(3), 33-44. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.03.003>

Schein, EH (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, MG, y Macey, WH (2013). Perspectivas sobre el clima y la cultura organizacional. *Revista Anual de Psicología Organizacional y Comportamiento Organizacional*, 1(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>

Steers, RM, y Braunstein, DN (1976). Una medida conductual de las necesidades manifiestas en entornos laborales. *Revista de Psicología Aplicada*, 61(1), 30-39. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.1.30>

Vandenabeele, W. (2007). Hacia una teoría de la gestión pública de recursos humanos: Un enfoque comparativo de la motivación en el servicio público. *Revista Internacional de Gestión Pública*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/10967490701235530>

Anexo I

Cuestionario de Recolección de Datos

Vocación de Servicio y su incidencia en la motivación laboral intrínseca, satisfacción laboral y su impacto en la cultura organizacional.

Introducción

Estimado/a participante:

Te invito cordialmente a colaborar en este proyecto académico respondiendo las preguntas del siguiente cuestionario, diseñado como instrumento principal para la recolección de datos en el marco de una Tesis de Maestría en Psicología Organizacional.

El propósito de esta investigación es identificar y analizar cómo la vocación de servicio de los funcionarios públicos incide en su motivación laboral intrínseca (maestría, autonomía y propósito), y determinar la relación existente entre esta motivación, la satisfacción laboral y su impacto en la cultura organizacional.

La información que proporciones será tratada con absoluta confidencialidad y anonimato, empleándose exclusivamente con fines académicos. No se solicitarán datos personales que permitan identificarte, garantizando así tu privacidad en todo momento.

Completar el cuestionario no te tomará más de 20 minutos. No existen respuestas correctas o incorrectas: todas tus opiniones y experiencias son importantes y aportarán significativamente a los resultados del estudio.

Ante cualquier consulta o inquietud relacionada con este instrumento o la investigación, podés contactarme a través del correo institucional: lauragabriela.fulloni@alumnos.uai.edu.ar

Agradezco de antemano tu tiempo y colaboración.

Atentamente,

Laura Gabriela Fulloni

Maestrando en Psicología Organizacional

Universidad Abierta Interamericana

Al continuar con el formulario, manifestás tu consentimiento informado para participar voluntariamente de esta investigación.

Vocación de Servicio y su incidencia en la motivación laboral intrínseca, satisfacción laboral y su impacto en la cultura organizacional.

*** Indica que la pregunta es obligatoria**

Datos personales demográficos

1. Mi edad se encuentra entre:*

- ☐ 18 a 30
- ☐ 31 a 40
- ☐ 41 a 50
- ☐ 51 a 60
- ☐ 61 o más

2. ¿Con cuál género te identificás?*

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiero no decirlo
- ☐ Otro (especificar)

3. ¿Cuál es tu estado civil?*

- ☐ Soltero/a
- ☐ Casado/a o en pareja
- ☐ Separado/a o Divorciado/a
- ☐ Otros:

4. Nivel educativo alcanzado*

- ☐ Primario completo
- ☐ Secundario completo
- ☐ Terciario / Técnico
- ☐ Universitario
- ☐ Posgrado

5. ¿Cuántos años llevas trabajando en la organización? *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Entre 1 y 5 años
- ☐ Entre 6 y 10 años
- ☐ Más de 10 años

6. ¿Cuál es su cargo o rol actual? * *(Respuesta abierta)*

7. Área o dependencia donde se desempeña: * *(Respuesta abierta)*

Vocación de Servicio y su incidencia en la motivación laboral intrínseca, satisfacción laboral y su impacto en la cultura organizacional.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Cuestionario de Vocación de Servicio

Instrucciones: Lea cada afirmación y marque en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo. Complete todas las filas eligiendo una sola opción por ítem.*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento identificado con la misión de la institución.	☐	☐	☐	☐	☐
Siento que mi trabajo contribuye positivamente a la comunidad	☐	☐	☐	☐	☐
Mi tarea diaria tiene sentido para mí, más allá de la remuneración	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que servir a otros es una motivación central en mi rol	☐	☐	☐	☐	☐
Procuro actuar con integridad, incluso si nadie me supervisa	☐	☐	☐	☐	☐
Me esfuerzo por tomar decisiones que respeten los valores públicos	☐	☐	☐	☐	☐

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando detecto una situación incorrecta, intento comunicarla a quien corresponde	☐	☐	☐	☐	☐
Creo que la vocación de servicio implica sostener principios, aun en contextos adversos	☐	☐	☐	☐	☐
El trabajo público me permite crecer como persona	☐	☐	☐	☐	☐
Encuentro desafíos estimulantes en mis tareas laborales	☐	☐	☐	☐	☐
Me interesa mejorar constantemente en el rol que desempeño	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que el empleo público es una vía legítima para alcanzar calidad de vida sin perder sentido ético	☐	☐	☐	☐	☐

Cuestionario de Satisfacción Laboral

[illegible]

	Muy insatisfe cho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferen te	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfech o
La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vocación de Servicio y su incidencia en la motivación laboral intrínseca, satisfacción laboral y su impacto en la cultura organizacional.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Cuestionario de Motivación Laboral

Instrucciones: A continuación, encontrará afirmaciones vinculadas con su motivación laboral. Indique con qué grado de acuerdo se identifica. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento impulsado a alcanzar resultados que superen los estándares	☐	☐	☐	☐	☐
Disfruto enfrentar tareas que implican un desafío personal	☐	☐	☐	☐	☐
Me esfuerzo por hacer las cosas lo mejor posible, incluso si no hay recompensa externa	☐	☐	☐	☐	☐
Me molesta cuando siento que mi desempeño podría haber sido mejor	☐	☐	☐	☐	☐
Me interesa mejorar continuamente mi desempeño laboral	☐	☐	☐	☐	☐

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me resulta importante mantener buenas relaciones con mis compañeros de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Disfruto colaborar con otros en la resolución de problemas laborales	☐	☐	☐	☐	☐
Me siento motivado cuando contribuyo a un buen clima	☐	☐	☐	☐	☐
Evito conflictos porque valoro la armonía en el ambiente de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Necesito sentirme aceptado por mis colegas para dar lo mejor de mí	☐	☐	☐	☐	☐
Me interesa tener poder de decisión sobre cuestiones que afectan mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Me motiva poder influir en otros positivamente	☐	☐	☐	☐	☐

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me gusta asumir roles de liderazgo cuando se presentan	☐	☐	☐	☐	☐
Me siento cómodo tomando decisiones que involucran a otras personas	☐	☐	☐	☐	☐
Aspiro a tener cada vez más autonomía y responsabilidad en mi rol	☐	☐	☐	☐	☐

Vocación de Servicio y su incidencia en la motivación laboral intrínseca, satisfacción laboral y su impacto en la cultura organizacional.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Cuestionario de Cultura Organizacional

Instrucciones: A continuación se presentan afirmaciones relacionadas con el funcionamiento interno de la organización. Señale en qué medida está de acuerdo con cada una de ellas, según su experiencia laboral en la institución. *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En mi área de trabajo se fomenta que todos participemos activamente en las decisiones importantes	☐	☐	☐	☐	☐
Siento que mis habilidades y conocimientos son tenidos en cuenta y aprovechados	☐	☐	☐	☐	☐
Se promueve el trabajo en equipo y la colaboración entre compañeros	☐	☐	☐	☐	☐
Existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en la institución	☐	☐	☐	☐	☐

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Compartimos valores comunes que orientan nuestro trabajo diario	☐	☐	☐	☐	☐
Hay reglas claras y compartidas para resolver desacuerdos	☐	☐	☐	☐	☐
Mi área de trabajo responde con flexibilidad a los cambios o demandas	☐	☐	☐	☐	☐
Se valoran y aplican las ideas innovadoras o propuestas de mejora	☐	☐	☐	☐	☐
Tenemos instancias para aprender de nuestros errores y mejorar continuamente	☐	☐	☐	☐	☐
Entiendo cómo mi tarea se vincula a los objetivos generales de la institución	☐	☐	☐	☐	☐
Las metas que nos proponemos están alineadas con el propósito del organismo	☐	☐	☐	☐	☐

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Siento que mi trabajo tiene sentido dentro del proyecto institucional más amplio	☐	☐	☐	☐	☐



Vocación de Servicio y su incidencia en la motivación laboral intrínseca, satisfacción laboral y su impacto en la cultura organizacional.

Mensaje Final

¡Muchas gracias por tu participación!

Tus respuestas han sido registradas de forma anónima y confidencial. Esta información representa un valioso aporte a mi trabajo de investigación y será empleada exclusivamente con fines académicos.

Si lo deseás, podés contactarme para conocer los resultados generales del estudio una vez finalizado el análisis, a través del correo institucional: lauragabriela.fulloni@alumnos.uai.edu.ar

Anexo II

Guía de Entrevista Semi-estructurada

Objetivo: Comprender las percepciones y experiencias de los funcionarios sobre la vocación de servicio, la motivación, la satisfacción y la cultura organizacional.

Percepciones y experiencias de los funcionarios sobre la vocación de servicio, la motivación, la satisfacción y la cultura organizacional.

Participante: (Código anónimo)

Fecha:

Hora de inicio/fin:

Introducción y Consentimiento Informado

Se realizará una breve introducción para agradecer al participante su tiempo. Se explicará el objetivo de la investigación, la duración aproximada de la entrevista (20 minutos) y se garantizará la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas. Se solicitará el consentimiento explícito para grabar el audio de la conversación con fines exclusivos de análisis académico.

Guía de Preguntas

Bloque 1: Calentamiento y Contextualización

1. Para comenzar, ¿podría contarme brevemente en qué consiste su rol en la organización y cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
2. Pensando en su carrera, ¿qué fue lo que inicialmente le atrajo de la idea de trabajar en el sector público?

Bloque 2: Preguntas Temáticas Centrales

3. Vocación vs. Realidad: Usted eligió este organismo por la vocación. ¿Podría contarme sobre una situación o momento en que sintió que su esfuerzo o vocación personal chocó con la forma en que el organismo funciona o con una directiva?" (Sondeo complementario: ¿Qué costo personal o emocional tiene intentar mantener la vocación cuando el sistema no ayuda?)
4. El Sistema y la Motivación (Justicia Organizacional): Cuando usted hace un esfuerzo adicional, usa su autonomía y logra un resultado positivo gracias a su motivación personal, ¿ese esfuerzo es visto, valorado o recompensado de alguna manera por sus superiores o el sistema institucional? (Sondeo complementario: ¿Cree que la forma de hacer las cosas aquí le permite crecer profesionalmente, o lo limita?)

5. La Cultura Vertical (Sistema y Jefatura): Piense en la Cultura desde arriba (Dirección, procesos, normas no escritas). ¿La forma en que se toman las decisiones y se comunica la estrategia es un facilitador que ayuda a su trabajo o un obstáculo que lo frena?
6. La Cultura Lateral (Pares y Compensación): Ahora piense en su equipo o compañeros directos. ¿Diría que el ambiente y el apoyo entre colegas es lo que más lo mantiene satisfecho en el trabajo, a pesar de las dificultades que pueda tener con el sistema o el liderazgo?

Bloque 3: Sondeo de Integración y Síntesis

7. La Decisión de Permanecer (Síntesis de Alto Impacto): Si tuviera que elegir un solo factor clave que lo mantiene en este organismo y le da mayor satisfacción general: ¿es el sentido personal de propósito (su vocación) o es la calidad del entorno social/de pares (el apoyo del equipo)? ¿Por qué ese, y no el otro?

Bloque 4: Cierre

8. Hemos cubierto todos los temas que tenía preparados. ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre su experiencia laboral que considere importante para esta investigación?
-

Anexo III

Transcripción de las Entrevistas

Entrevista participante número 1.

I: Para comenzar, ¿podrías contarme brevemente en qué consiste tu rol en la organización y cuánto tiempo llevás trabajando aquí?

P1: Actualmente trabajo en el área de instalaciones internas. En ese puesto hace un año que estoy desarrollándolo y en la organización hace tres años.

I: Pensando en tu carrera, ¿qué fue lo que inicialmente te atrajo de la idea de trabajar en el sector público?

P1: En ese momento yo venía de tener un emprendimiento propio, y empecé una búsqueda laboral de algo que fuera más estable y justo salió una búsqueda en este ente. No venía pensando en si iba a entrar en un ente público o privado; justo se dio la posibilidad de entrar en un ente público o sea no hay una diferenciación particular del ente público en mi preferencia en este caso, se dio así.

I: Es como que era indistinto, estabas en búsqueda laboral y apareció una oportunidad y te postulaste.

P1: Exactamente.

I: ¿Podrías contarme una situación o momento en que sentiste que tu esfuerzo de vocación personal chocó con la forma en que el organismo funciona o con una directiva en particular?

P1: A ver uno de los casos es en los cuales uno por una cuestión de compromiso con el trabajo, de responsabilidad, se queda más tiempo, una hora, dos horas, lo que sea, justamente para poder terminar esa tarea, ese trabajo y bueno, uno no fue reconocido por esa dedicación al trabajo.

I: O sea, no hubo ningún reconocimiento a esa responsabilidad. A ese quedarte después de hora para completar tu trabajo.

P1: Sí. Y después, bueno, también otras cosas que uno con lo que se choca es cuando por ahí venís de trabajar en donde todo es súper organizado, todo bien, está bien definido qué es lo que hace cada uno, y de repente al entrar en un ente público te chocás con que es todo un caos. Eso también. Hay mucha dispersión, o mejor dicho, no hay definiciones de roles concretos.

I: ¿Y eso qué costo personal o emocional tendría o podrías asociar vos para mantener esa vocación cuando el sistema no ayuda?

P1: Lo que te pasa es que las tareas no están definidas y entonces es como que todos hacen de todo; o uno está que de repente como bueno a ver, solucionamos esto y esto, o sea los diferentes problemas o inconvenientes que se presentan y que al final es como que terminás haciendo todo en determinado momento porque todavía no, así siempre se hizo así, ¿para qué vamos a modificarlo? y es como que

toman como más la postura de que la comodidad de que no, ¿para qué vamos a modificar y ponernos a ordenar las cosas? Y siempre se hizo así y más o menos anduvo. Anduvo. Sí. Tal cual. Y bueno, y eso te genera a vos ese costo personal, porque vos te sentís frustrada. Y sí, porque uno por ahí, cuando venís por ahí de otra organización, que en esa otra organización por ahí capaz que, digamos, estaban bien definidos los roles, también los procesos de cómo hacer una determinada actividad, se sabía, bueno, esto se hace de esta manera, sigue tal cosa, tal paso, y de repente venís y te quedan, bueno, a ver, tengo que hacer X actividad, y bueno, a ver, ¿cómo es el proceso? Y no, y es como más o menos, nadie sabe en forma concreta cuáles son los pasos a seguir. O anda a preguntarle a fulana que anda a saber si está de vacaciones, se jubiló. O que ese dice, mirá, yo cuando lo hacía, lo hacía así. Pero no es que hay un proceso que diga bueno mira primero haces tal cosa después tal otra y eso es lo que también hace que te frustre porque vos decís a ver cuándo vas a arrancar algo nuevo que por ahí no conoces decís bueno a ver cómo es ese proceso tengo que hacer esta tarea bueno a ver cuáles son los pasitos no tenés algo definido de cómo tenés que hacerlo... Sí, sí, la desorganización te genera frustración es que sí, te terminás frustrando porque encima en el medio te vas encontrando con trabas, con que no, pero esto, no, ¿cómo que lo hiciste así? pero no, tenés que ir al otro lado el papelito que la firma...

Encima eso no solamente que está desorganizado que no hay un proceso estipulado sino que encima cuando vos lo haces como a vos te parece más o menos que bueno más o menos te parece que es así puede ser que aparezca uno que diga no nada que ver exactamente y eso es peor todavía.

I: Bueno cuando vos haces un esfuerzo adicional o por ejemplo usas tu autonomía y logras un resultado positivo gracias a tu motivación personal. ¿Ese esfuerzo es visto, valorado o recompensado de alguna manera por tus superiores o el sistema institucional?

P1: En su momento, fue una idea que a mí me surgió. Cuando dije, bueno, yo justo estaba haciendo un curso por mi cuenta, que era el de Power BI, para poder mostrar datos del trabajo que se estaba haciendo y demás. Mis superiores directos sí como que dijeron que bueno, que se yo, para que se puedan ver esos datos. Pero ahí terminó. No es que más arriba, bueno, mira... Uno lo que sintió es que bueno, listo.

I: Con tus superiores como que sí, reconocieron que bueno la motivación que uno tenía de hacer cosas nuevas, de mostrar los datos del trabajo que se hace, pero hasta ahí.

P1: Sí, sí, no escaló más y eso te genera justamente que no fue visto, porque fue visto solamente por una parte muy pequeña, no por la organización en general. Exacto. También, a ver, es verdad que también lo otro que pasa, y que es lo que me pasa a mí también actualmente, es que tenés un montón de datos, un montón de información y cosas con lo que uy no, si estaría bueno armar esto, pero la

dinámica del día a día hace que uno no pueda sentarse justamente a mostrar y armar ese informe con toda la información que uno tiene, porque claro, siempre estás atrás de lo que está prendido fuego y el informe, bueno, que espere.

I: Sí, o sea, más allá de que en ese momento lo pudiste hacer y lo pudiste elevar y tus superiores dijeron, uy, qué bueno, hoy no lo podrías hacer porque el día a día te pasa por arriba. ¿Y vos creés que la forma de hacer las cosas acá te permite crecer profesionalmente o te limitan?

P1: No, quedás en donde estás. No veo de que se reconozca esto de que si uno dice bueno, mirá, estoy haciendo un curso en esto un curso en otro, ah bueno, sí, porque puedo llegar a aspirar a hacer tal y cual cosa... No, la misma organización es así, chata, vos lo ves así para todos o sea, no solamente para vos. O sea, lo veo que como uno no puede llegar a crecer. Uno por ahí, por una cuestión de una persona, dice, no, bueno, mirá, quiero hacer un curso en esto, en esto, tener como para tener, a ver, más herramientas para trabajar. Pero al fin y al cabo después, para, digamos, para el trabajo de qué decir, bueno, che, mirá, qué bueno, como ahora vos tenés un curso en lo que sea, una maestría en lo que sea, vamos a ver, mirá, si, fijate no, no veo que se reconozca como organización que la organización reconozca cuando vos tenés justamente este tipo de capacitaciones que uno lo hace por motus proprio no porque la organización dice bueno mira vos lo hace de manera autónoma. Ah, bueno. Porque viste así es...

I: Si pensás en la cultura desde arriba, dirección, procesos o normas no escritas, la forma en que se toman las decisiones y se comunica la estrategia ¿es un facilitador que ayuda a tu trabajo o un obstáculo que lo frena?

P1: No, ni nos enteramos de las estrategias porque la verdad es que por ahí, dentro de las autoridades definen cuál es el camino que hacen ellos, generan en su cabeza la estrategia pero después eso no baja; nunca nos enteramos o si es que mirá, estamos viendo de hacer tal o cual movimiento uno como empleado nunca te enterás de las si es que hay una estrategia nunca nos enteramos nunca llega es como que queda entre ellos de fin en sí, mirá, vamos a hacer tal o cual que eso, pero queda allá arriba y a los empleados nunca nos enteramos. Me queda la duda si realmente hay alguna decisión. O si es que, como decíamos antes, de que nunca sabes cuál es el camino a seguir, hacia dónde vamos, o decir, bueno, mirá, estamos orientados, vamos a tratar de... hacer... No, nunca todo eso, digamos, hacia dónde va, o cuál es el objetivo de tu trabajo final, hacia dónde, qué es lo que estamos queriendo, la bajada de línea esa, nunca te enterás. No hay una bajada de línea de, bueno, che, estamos orientados hacia esto.

I: Y en el caso de tus compañeros o tu equipo de trabajo, ¿dirías que el ambiente y el apoyo entre colegas es lo que más te mantiene satisfecho en el trabajo a pesar de las dificultades que puedas tener con el sistema o con el liderazgo superior que me acabas de comentar?

P1: Sí, siempre lo que hace que el trabajo del día a día sea justamente llevadero es justamente por los compañeros de trabajo, el buen ambiente, justamente en esta oficina, el buen ambiente laboral. Digo justamente esta oficina porque eso también es algo muy puntual y eso depende según el equipo de trabajo que tenés, porque uno también sabe que en otras oficinas tenés ambientes laborales pésimos, pero acá, digamos, particularmente lo que a uno lo motiva a venir y que sabes qué bueno, que tu día es llevadero y no se te hace así como... o sea, que se te hace un día pesado, es justamente el ambiente laboral que hace uno, que también, a ver, esto de cuando uno se queda un rato de más para terminar una determinada tarea y demás no es que te quedas y estás como también uy la puta, no, me tengo que aguantar un rato más a este o lo que sea sino que, sabés que bueno, sí estás un rato más y que no no es que vas a, o sea, hay que la pasada o sea, lo pasás bien digamos, ese rato de más que te quedás y la base es eso los compañeros o el equipo que te rodean en la oficina sí, porque también muchas veces uno también puede, digamos, por ahí hay determinadas tareas que no le corresponden que no son de su incumbencia pero que ellos igualmente, che, mira, tengo tal problema, a ver, y bueno y ver así como entre dos, no, mira, por ahí esto, lo otro, lo que sea y entre todos por ahí tratar de llegar a una solución cuando venís con un determinado con un determinado problema, pero bueno, según las experiencias que tuvo cada uno de que mirá, yo tuve un caso parecido, tuve de tal manera lo pude solucionar fijate por ese camino o te dan las herramientas, como lugar de consulta, sitios web de consulta o personas, digamos, justamente también contactos con quien uno puede llegar a hablar que puede llegar a solucionar el inconveniente que temes. Y ante la falencia de la organización de la estructura esa que permitir que los procesos estuvieran más o menos documentados o encaminados, obviamente el apoyo de los compañeros es evidente que está siendo lo más fuerte y que me sostiene.

I: Si tuvieras que elegir un solo factor clave que te mantenga dentro de este organismo y que te da mayor satisfacción general es el sentido personal de propósito o sea tu vocación es la calidad del entorno social de pares creo que ya más o menos me lo habrás dicho el apoyo del equipo y por qué uno y por qué no el otro más allá de que más o menos recién te explayaste pero bueno, dentro de lo que es esta última pregunta, para que quede asentado dentro de la entrevista.

P1: Sí, justamente, sería por el ambiente, la clave por la que uno se queda, creo que era. Sí, sí, permanecer en el organismo. Permanecer en el organismo es justamente por los pares con los que uno trabaja. ¿La otra cual era?

I: El porqué ese y no el otro. El otro era el sentido personal de propósito, o sea, tu vocación.

P1: Sí, uno tiene vocación, pero no es que la vocación fue venir y trabajar en un ente público. Entonces, por eso es que por ahí la vocación no es lo que más pesa en este sentido. Por ahí es más como el ambiente laboral, sabiendo que conseguir un buen ambiente laboral no es algo que se consigue todos los días. Entonces también eso creo que pesa más el ambiente laboral que la vocación de servicio que uno tendría.

Más allá de que no es que tengas o no tengas la vocación sino que te retengan el organismo es como la falta de reconocimiento de que uno dice venís haciendo todo tratando justamente de terminar tu trabajo como corresponde y que así te va a dar bueno, buenísimo o sea no, la falta y también pasa, hoy en día bueno, uno sigue, sigue, sigue como uno dice, la sigue remando pero también pasa que en un determinado momento uno se cansa y cuando te cansaste sí, seguís porque bueno, ya, y ahí cuando te cansaste como casi que ya el ambiente laboral también, no sé si puede llegar a ser que sí, ambiente laboral, sí, buenísimo pero ya llega un momento que uno ya está cansado porque vengo trabajando hace un montón no me reconocen y uno ahí es cuando uno dice, saca la pata del acelerador y vos decís, bueno, listo hasta acá llegué, no me reconocieron no hicieron nada bueno, listo, ok, hago lo mínimo imprescindible cumplo mi horario, chau, nos vemos y listo...

I: ¿Habría algo más que te gustaría agregar sobre tu experiencia laboral que consideres importante para esta investigación, en función de lo que te dije en la introducción?

P1: Por ahí, no sé si digamos, es como cerrar de que lo que pasa generalmente en el Estado, o en entes públicos, y por ahí en la parte privada, es que por ahí en el privado...

I: Que aclaremos que vos tenés experiencia en ambas.

P1: Que por ahí en el privado vos tenés como las tareas bien definidas vos sabes y los procesos están bien definidos y cada uno tiene bien definida cuál es tu función hasta dónde llega lo tuyo si vos tenés que ir y hacer una determinada tarea sabés cuáles son los pasos o quién es el responsable de hacer esa tarea entonces como que ese tipo de cosas en el privado lo tenés bien definida y en lo público nada es como bueno, vemos ahí vamos eso, nada más

I: Muchísimas gracias, entrevistada participante número 1

Entrevista participante número 2.

I: Para comenzar, ¿podría contarme brevemente en qué consiste su rol en la organización y cuánto tiempo lleva trabajando aquí?

P2: Llevo trabajando hace 6 años y estoy como jefe de área.

I: Pensando en su carrera, ¿qué fue lo que inicialmente le atrajo de la idea de trabajar en el sector público?

P2: Poder desempeñarme con mi título de técnico, que no lo había hecho hasta este momento.

I: ¿Usted eligió este organismo por vocación? ¿Podría contarme sobre una situación o momento en que sintió que su esfuerzo o vocación personal chocó con la forma en que el organismo funciona o con una directiva?

P2: No en los primeros cinco años, sí en este último año.

I: ¿Y podría contarme esa experiencia?

P2: Tiene que ver más que nada con la política que está implementando la parte política, o sea la parte jerárquica de la institución.

I: ¿Y eso qué costo personal o emocional tendría o podría asociar para mantener esa vocación cuando el sistema no ayuda? ¿Qué costo tiene para usted?

P2: Me da mucha bronca y hasta ganas de abandonar el lugar en donde estoy, o sea, el cargo que estoy ocupando.

I: Cuando usted hace un esfuerzo adicional, usa su autonomía y logra un resultado positivo gracias a su motivación personal, ¿ese esfuerzo es visto, valorado o recompensado de alguna manera por sus superiores o el sistema institucional?

P2: Sí, es visto y recompensado por mi superior inmediato. Por el sistema no.

I: ¿Cree que la forma de hacer las cosas aquí le permite crecer profesionalmente o lo limita?

P2: No, permite crecer profesionalmente, sí.

I: Si pensás en la cultura desde arriba, dirección, procesos o normas no escritas, la forma en que se toman las decisiones y se comunica la estrategia ¿es un facilitador que ayuda a tu trabajo o un obstáculo que lo frena?

P2: Con respecto a esta pregunta por parte de la institución, por la parte política, no se entienden los lineamientos.

I: Entonces, ¿eso lo limita?

P2: Sí, limita.

I: ¿Limita su trabajo?

P2: Sí.

I: Ahora piensa en su equipo o compañeros directos. ¿Diría que el ambiente y el apoyo entre colegas es lo que más lo mantiene satisfecho en el trabajo, a pesar de las dificultades que pueda tener con el sistema o con el liderazgo desde arriba?

P2: Sí, sí, sí, sí. El apoyo con los compañeros y distintas áreas del personal, vamos a decir, de planta de la institución, sí, es lo que mantiene la fuerza y las ganas de trabajar.

I: Si tuviera que elegir un solo factor clave que lo mantiene dentro de este organismo y que le da mayor satisfacción general, ¿es el sentido personal de propósito o sea su vocación o es la calidad del entorno social de pares o sea el apoyo del equipo?

P2: Sí, es lo que me mantiene, es las ganas de trabajar, buscar soluciones, ayudar a la sociedad y obvio que también esto está, vamos a decir, acompañado por el equipo de trabajo, por los compañeros.

I: Y si tuviera que elegir uno, ¿cuál elegiría? ¿Cuál pesa más? Hoy.

P2: Hoy, y mi interés de poder progresar día a día y buscar soluciones para que sean definitivas en todos los inconvenientes que podamos tener o soluciones que podamos llegar a dar.

I: ¿Y por qué ese y no el otro?

P2: Tiene que ver directamente con que no todos pensamos de la misma manera y por ahí el compromiso de algunos no es el mismo que el de uno.

I: Genial. Bueno, todos los temas que yo tenía preparados ya están cubiertos. ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre su experiencia laboral que considere importante para esta investigación en función de la introducción que yo le planteé de mi estudio?

P2: No, no tengo nada más para agregar.

I: Bueno, muchas gracias, entrevistado participante número 2

Entrevista participante número 3.

I: Para comenzar, ¿podría contarme brevemente en qué consiste su rol en la organización y cuánto tiempo lleva trabajando aquí?

P3: Mi rol es cargar la base de datos de los planos de la ciudad. Estoy con la parte de la integración interna, visado de plano, supervisión de obras, interferencias.

I: ¿Y cuánto tiempo hace que está en la organización?

P3: Cuatro años.

I: Pensando en su carrera, ¿qué fue lo que inicialmente le atrajo de la idea de trabajar en el sector público?

P3: La estabilidad laboral.

I: ¿Usted eligió este organismo por vocación? ¿Podría contarme sobre una situación o momento en que sintió que su esfuerzo o vocación personal chocó con la forma en que el organismo funciona o con una directiva?

P3: No, pero no respondo. Paso la pregunta.

I: ¿Y eso qué costo personal o emocional tendría o podría asociar para mantener esa vocación cuando el sistema no ayuda? ¿Qué costo tiene para usted?

P3: Sí, sí tiene un costo emocional.

I: Cuando usted hace un esfuerzo adicional, usa su autonomía y logra un resultado positivo gracias a su motivación personal, ¿ese esfuerzo es visto, valorado o recompensado de alguna manera por sus superiores o el sistema institucional?

P3: Si es valorado por un superior. No es valorado por el sistema institucional.

I: ¿Cree que la forma de hacer las cosas aquí le permite crecer profesionalmente o lo limita?

P3: No, si, me ayuda a crecer como profesional.

I: Si piensa en la cultura desde arriba, dirección, procesos o normas no escritas, la forma en que se toman las decisiones y se comunica la estrategia ¿es un facilitador que ayuda a tu trabajo o un obstáculo que lo frena?

P3: No dificulta, es muy burocrático, digamos, es un atraso, atrasa bastante.

I: Ahora piensa en su equipo o compañeros directos. ¿Diría que el ambiente y el apoyo entre colegas es lo que más lo mantiene satisfecho en el trabajo, a pesar de las dificultades que pueda tener con el sistema o con el liderazgo desde arriba?

P3: Si, si, la verdad que si, los compañeros todo bien.

I: Si tuviera que elegir un solo factor clave que lo mantiene dentro de este organismo y que le da mayor satisfacción general, ¿es el sentido personal de propósito o sea su vocación o es la calidad del entorno social de pares o sea el apoyo del equipo?

P3: La primera

I: O sea, su propósito o vocación.

P3: Sí.

I: ¿Y por qué ese y no el otro?

P3: Porque creo que con el primero está bien.

I: Bueno, todos los temas que yo tenía preparados ya están cubiertos. ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre su experiencia laboral que considere importante para esta investigación en función de la introducción que yo le planteé de mi estudio?

P3: No, no tengo nada más para agregar.

I: Bueno, muchas gracias por su participación, entrevistado participante número 3

Entrevista participante número 4.

I: Para comenzar, ¿podría contarme brevemente en qué consiste su rol en la organización y cuánto tiempo lleva trabajando aquí?

P4: En este momento estoy en instalaciones internas, asistiendo a los usuarios y enviándoles la información que ellos necesitan, la documentación que tienen que presentar en el área de instalaciones internas. Y ya estoy por nueve años y medio en la institución.

I: Pensando en su carrera, ¿qué fue lo que inicialmente le atrajo de la idea de trabajar en el sector público?

P4: La idea fue de llevarles una solución a los usuarios, exclusivamente de la institución, a todos los usuarios que tiene la institución como contribuyentes.

I: ¿Usted eligió este organismo por vocación? ¿Podría contarme sobre una situación o momento en que sintió que su esfuerzo o vocación personal chocó con la forma en que el organismo funciona o con una directiva?

P4: Y choca cuando no hay una respuesta inmediata a los reclamos de los usuarios como ser pérdidas internas o pérdidas en la vía pública.

¿Y eso qué costo personal o emocional tendría o podría asociar para mantener esa vocación cuando el sistema no ayuda? ¿Qué costo tiene para usted?

P4: Y hablándolo, hablándolo con mi pareja, con mis amigos, sacándome encima un poco el peso de no llevarle a un usuario o a la misma ciudad pérdidas que hay en distintas partes de esta ciudad.

I: En realidad la pregunta se refiere al costo para usted emocional. ¿Tiene para usted un costo emocional?

P4: No hay un costo emocional ni nada. Ni personal. No, no, no.

I: Cuando usted hace un esfuerzo adicional, usa su autonomía y logra un resultado positivo gracias a su motivación personal, ¿ese esfuerzo es visto, valorado o recompensado de alguna manera por sus superiores o el sistema institucional?

P4: Por mis superiores sí, pero no por el sistema que dirige la institución no.

I: ¿Cree que la forma de hacer las cosas aquí le permite crecer profesionalmente o lo limita?

P4: Me limita.

I: Si piensa en la cultura desde arriba, dirección, procesos o normas no escritas, la forma en que se toman las decisiones y se comunica la estrategia ¿es un facilitador que ayuda a su trabajo o un obstáculo que lo frena?

P4: Es un obstáculo que frena.

I: ¿Podría decirme por qué?

P4: Porque yo creo que la respuesta nunca llega en tiempo y forma para los reclamos que hay en la ciudad.

I: Ahora piense en su equipo o compañeros directos. ¿Diría que el ambiente y el apoyo entre colegas es lo que más lo mantiene satisfecho en el trabajo, a pesar de las dificultades que pueda tener con el sistema o con el liderazgo desde arriba?

P4: Sí, en este momento sí. El equipo de trabajo donde estoy es como que responde te apoyan y veo que también hay motivación para seguir adelante.

I: Si tuviera que elegir un solo factor clave que lo mantiene dentro de este organismo y que le da mayor satisfacción general, ¿es el sentido personal de propósito o sea su vocación o es la calidad del entorno social de pares o sea el apoyo del equipo?

P4: El apoyo del equipo.

I: ¿Y por qué ese y no el otro?

P4: Porque la otra parte no te da respuesta. En cambio, cuando uno está con un equipo que tiene como la meta o la premisa de llegar a una solución, a pesar de que por ahí no se llega.

I: Bueno, todos los temas que yo tenía preparados ya están cubiertos. ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre su experiencia laboral que considere importante para esta investigación en función de la introducción que yo le planteé de mi estudio?

P4: Yo creo que desde la institución a la cual pertenezco, se tendría que agilizar más los reclamos y darle una respuesta más rápida a la sociedad, a la ciudad.

I: Bueno, muchas gracias por su participación, entrevistado participante número 4

Entrevista participante número 5.

I: Para comenzar, ¿podría contarme brevemente en qué consiste su rol en la organización y cuánto tiempo lleva trabajando aquí?

P5: Llevo trabajando acá ocho años y mi rol actualmente es... No lo tengo claro. Tengo claras mis tareas, pero no mi rol.

I: Pensando en su carrera, ¿qué fue lo que inicialmente le atrajo de la idea de trabajar en el sector público?

P5: La estabilidad de los contratos.

I: ¿Usted eligió este organismo por vocación? ¿Podría contarme sobre una situación o momento en que sintió que su esfuerzo o vocación personal chocó con la forma en que el organismo funciona o con una directiva?

P5: Chocó con la forma en que la organización o la institución funciona cuando las propuestas no se materializan.

I: ¿Qué costo personal o emocional tiene intentar mantener la vocación cuando el sistema no ayuda?

P5: Bajo costo emocional, casi nulo.

I: Cuando usted hace un esfuerzo adicional, usa su autonomía y logra un resultado positivo gracias a su motivación personal, ¿ese esfuerzo es visto, valorado o recompensado de alguna manera por sus superiores o el sistema institucional?

P5: Es valorado por mis superiores, pero no es recompensado por el sistema.

I: ¿Cree que la forma de hacer las cosas aquí le permite crecer profesionalmente o lo limita?

P5: Creo que sí creo que sí si lo permiten las formas hay que conocer cuáles son las formas solamente.

I: ¿Y usted las conoce?

P5: Las estoy conociendo.

I: Si piensa en la cultura desde arriba, dirección, procesos o normas no escritas, la forma en que se toman las decisiones y se comunica la estrategia ¿es un facilitador que ayuda a su trabajo o un obstáculo que lo frena?

P5: Es un obstáculo que lo frena.

I: Ahora piense en su equipo o compañeros directos. ¿Diría que el ambiente y el apoyo entre colegas es lo que más lo mantiene satisfecho en el trabajo, a pesar de las dificultades que pueda tener con el sistema o con el liderazgo desde arriba?

P5: Sí, totalmente, sí.

I: Si tuviera que elegir un solo factor clave que lo mantiene dentro de este organismo y que le da mayor satisfacción general, ¿es el sentido personal de propósito o sea su vocación o es la calidad del entorno social de pares o sea el apoyo del equipo?

P5: ¿Pueden ser las dos? Si las dos, el sentido de propósito personal y la calidad del equipo

I: ¿Y si tuviera que elegir una?

P5: La primera.

I: Bueno, todos los temas que yo tenía preparados ya están cubiertos. ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre su experiencia laboral que considere importante para esta investigación en función de la introducción que yo le planteé de mi estudio?

P5: No, nada más.

I: Bueno, muchas gracias por su participación, entrevistado participante número 5