

# PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARÍA DE DESARROLLO PRODUCTIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE TARIJA

INTERVENTION PROGRAM TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AT THE PRODUCTIVE DEVELOPMENT SECRETARIAT OF THE AUTONOMOUS DEPARTMENTAL GOVERNMENT OF TARIJA

Adriana Lila Hualampa Díaz <sup>a</sup>.

<sup>a</sup> Centro Integral de Psicoterapia (CIP) Tarija, Carrera de Psicología, U.A.J.M.S.

\* **Correspondencia del autor(es):** [adrianahualampa@gmail.com](mailto:adrianahualampa@gmail.com) [alilahd@hotmail.com](mailto:alilahd@hotmail.com)

Fecha de recepción: 09-05-2022

Fecha de aceptación: 13-07-2022

## RESUMEN

El objetivo de la investigación ha sido diseñar un Programa de Intervención para mejorar el Clima Organizacional en la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo, institución estratégica para el Gobierno Autónomo Departamental. Para ello, se aplicó el modelo desarrollado por Litwin y Stringer (1968), quienes han definido el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por los trabajadores, que influye en su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

Se utilizó el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue exploratorio y descriptivo y el diseño no experimental. La selección de la muestra incluyó a 103 trabajadores de los niveles ejecutivo y operativo, de las seis direcciones SEDEM, CEVITA, PROSOL, SEDAG, Turismo y Dirección Industrial Micro y Pequeñas Empresas dependiente de la Secretaría de Desarrollo Productivo; el instrumento para la recolección de la información fue el cuestionario de Litwin y Stringer.

El diagnóstico del clima organizacional dentro de la Secretaría de Desarrollo Productivo, en las dimensiones Estructura, Responsabilidad, Reconcompensas, Desafíos-Riesgos, Relaciones-Cordialidad, Cooperación-Apoyo y Conflictos están dentro del rango de 2,1-3 por lo cual el clima es considerado **bueno**. Por otro lado, las dimensiones de Estándares 3,03 e Identidad 3,01 tienen cierta tendencia al nivel **muy bueno**. A pesar de los resultados, se presenta una Propuesta de diferentes estrategias para mejorar el clima organizacional, con el objetivo de reforzar las acciones dentro de la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo, con el fin de lograr una mejora institucional continua, que permita el cumplimiento de los objetivos en beneficio de la población.

### Palabras clave:

Clima Organizacional, Programa de intervención, Modelo de Litwin y Stringer.

## ABSTRACT

The objective of the research was to design an Intervention Program to improve the Organizational Climate in the Departmental Secretariat of Productive Development, a strategic institution for the Departmental Autonomous Government. For this purpose, the model developed by Litwin and Stringer (1968) was applied. They defined climate as a relatively stable characteristic of the internal environment of an organization, which is experienced by the workers, influences their behavior and can be explained by quantifying the characteristics of the organization.

The quantitative approach was used, the type of research was exploratory and descriptive and the design was non-experimental. The selection of the sample included 103 workers from the executive and operative levels, from the six directorates SEDEM, CEVITA, PROSOL, SEDAG, Tourism and the Industrial Directorate of Micro and Small Enterprises of the Secretariat of Productive Development; the instrument for the collection of information was the Litwin and Stringer questionnaire.

The diagnosis of the organizational climate within the Secretariat of Productive Development, in the dimensions Structure, Responsibility, Rewards, Challenges-Risks, Relationships-Cordiality, Cooperation-Support and Conflicts are within the range of 2.1-3, so the climate is considered good. On the other hand, the dimensions of Standards 3.03 and Identity 3.01 have some tendency to the very good level. In spite of the results, a Proposal of different strategies to improve the organizational climate is presented, with the objective of reinforcing the actions within the Departmental Secretariat of Productive Development, in order to achieve a continuous institutional improvement, which allows the fulfillment of the objectives for the benefit of the population.

---

### Keywords:

Victims of violence Tarija, depression victims of

violence, post-traumatic stress Tarija.

Organizational climate, Intervention program, Litwin and Stringer model.

## 1. INTRODUCCIÓN

Toda institución o empresa, sin importar a lo que se dedica, está conformada por personas que se interrelacionan entre sí con el fin de llevar adelante acciones que ayuden al logro de los objetivos y esto es posible cuando se intenta entender el impacto que cada uno de los individuos, los grupos y la propia estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la institución.

Rodríguez (2015) en Ecuador realizó la investigación bajo el título **“Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social”** en cuyo resumen indica:

“En el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, institución encargada de articular las acciones públicas tendientes al desarrollo social en el Ecuador, se ha evidenciado un clima laboral favorable y aspectos de la cultura organizacional alentadores, donde la satisfacción de sus miembros se revela optimista; sin descuidar, aspectos como la necesidad de implementar una gestión por procesos, la cual surgiría pese a las decisiones políticas, el debido reconocimiento por la excelencia en el desempeño de las y los servidores públicos y estabilidad laboral, lo cual mejoraría el nivel de compromiso e identidad institucional y el estado de bienestar en general, lo que repercutiría positivamente en la productividad organizacional”. (p. xi)

Por otro lado, López (2013) llevó adelante el **estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas-Colombia**, bajo el enfoque de la psicología organizacional. Trabajó con 310 personas de las 14 Secretarías de Despacho de diferentes niveles jerárquicos (directivo, profesional, técnico y asistencial). Al respecto señala:

“Los resultados generales arrojaron un nivel de valoración de 67.6 que corresponde a un alto nivel de favorabilidad del clima laboral por parte de los

funcionarios de la Gobernación de Caldas; tomando en cuenta los resultados por dimensiones se tienen los siguientes: Capacidad Profesional 82.3%, Orientación Organizacional 72%, Estilo de Dirección 72%, Trabajo en Grupo 71.6%, Administración del Talento Humano 67.7%, Comunicación e integración 66.9% y Ambiente físico 60.5%". (pp. 17-19)

En conclusión, los resultados tan favorables que se obtuvieron en todos los ítems de la variable capacidad profesional arrastraron también a los datos generales del resto de ítems de la encuesta que obtuvieron niveles de baja favorabilidad, encontrándose así que los funcionarios no tienen autocrítica frente a sus capacidades en su entorno laboral ya que consideran que estas son perfectas.

"Dicha falta de autocrítica no puede ser juzgada a la ligera, por el contrario, es deber de la psicología organizacional comprender por qué se da este tipo de fenómeno en una entidad. Así, después de una serie de entrevistas con varios funcionarios de todos los niveles jerárquicos, se pudo analizar que los fundamentos psicológicos que llevaron a que respondieran de esta manera en la encuesta, se deben a la percepción que tienen de la Entidad, como organización excesivamente "autoritaria", en la cual, la mayoría de éstos, tienden a trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de amenazas, y rara vez de recompensas, y en la cual, los niveles de satisfacción solo permanecen en los niveles de seguridad". (Brunet, 1987, p. 36)

Todo esto tiene un sustento dentro del contexto actual en el que trabajan los funcionarios de las entidades públicas colombianas, ya que la mayoría de los cargos de estos colaboradores tiende a tener un carácter de provisionalidad, que siempre está en **constante** amenaza por parte de la burocracia que se maneja desde la alta esfera gerencial, por lo cual los funcionarios requieren que se les visibilice como colaboradores con alta capacidad profesional, y por ende con un alto desempeño laboral, lo cual les permita tener seguridad frente a su continuidad laboral en la Entidad.

Respecto a la **Justificación teórica**, se presenta una

breve descripción de teorías más relevantes que están directamente relacionadas a la orientación teórica que se le quiere dar a la investigación sobre el clima organizacional en la Secretaría de Desarrollo Productivo (Gómez, 2013).

Se consideró el aporte de Likert (1967), quien realizó una conjugación amalgamada de elementos explicativos del clima laboral: métodos de mando, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, fijación de objetivos y directrices, procesos de control y todos aquellos aspectos referidos a la objetivación y perfeccionamiento de resultados.

Otro aporte considerado es el de Litwin y Stringer (1978), quienes propusieron una nueva versión de nueve dimensiones. Además de la estructura organizativa y el régimen de conflictos -**únicas que siguen considerándose**- se menciona la responsabilidad personal, aspectos remunerativos, desafíos, relaciones sociales, cooperación, cumplimiento de estándares e identificación con la organización.

Parker, et al. (2003) estudiaron y analizaron numerosas investigaciones e indicaron la importancia que los investigadores conceden a determinadas variables: el líder, el grupo de trabajo, la organización, el rol que desempeñan, el trabajo en sí mismo, la satisfacción en el trabajo, la motivación, el desempeño.

La pluralidad de conceptos, modelos, dimensiones o indicadores presentados, permite entender conceptualmente y deja abierta la posibilidad de realizar las investigaciones desde diferentes perspectivas epistemológicas, metodológicas y adaptadas a diferentes poblaciones. En este sentido, la investigación se realizó bajo el enfoque del modelo de Clima Organizacional desarrollado por Litwin y Stringer (1978), quienes toman en cuenta nueve dimensiones (Concalvez, 1998).

En cuanto a la **justificación práctica**; a decir de Williams (2013) una de las debilidades u omisiones de las organizaciones es el no considerar a los clientes internos (los empleados), olvidando que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga

la empresa hacia los usuarios o clientes externos de la empresa; por lo tanto, el clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, (Calva & Hernández, 2004). Por ello fue importante realizar el diagnóstico sobre el clima organizacional para identificar las debilidades y subsanarlas.

Respecto a la **justificación metodológica**, la investigación inició con la revisión bibliográfica, luego se realizó el diagnóstico de la estructura organizacional, las características laborales de las personas y del clima organizacional. Resultados que servirán de base para otras investigaciones

Toda investigación parte de un **problema** y a decir de, Rodríguez y Remus (2004) citados por López (2013), refieren que “un clima laboral positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue una empresa e indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma. Al contrario, un clima negativo, supone una falta de identificación y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento”. (pp. 8-9)

En cualquier sentido, de arriba hacia abajo o viceversa, lo cierto es que el “alineamiento tóxico” finalmente provoca un clima insano que no solo afecta a la propia estructura organizativa sino, además, a la supervivencia del grupo e individuo, en un entorno cada vez más agresivo y cambiante, donde la más o menos capacidad para asimilar los cambios hay que aplicarla de un modo casi instantáneo.

Un clima organizacional tóxico puede repercutir de manera negativa en una institución e impedir el normal cumplimiento de la visión, misión y objetivos. Esta situación es peor aún en instituciones gubernamentales, que están al servicio de la población, es el caso la Secretaría de Desarrollo Productivo. Por ello, la importancia de esta investigación radica en el análisis del ambiente laboral y el diseño de un Programa de Intervención para mejorar el clima organizacional.

El **modelo de clima organizacional** utilizado para el diagnóstico y la propuesta del programa de intervención fue el de Litwin y Stringer, estos autores definen el concepto de clima organizacional como “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento” (citado por Contreras y Matheson (s.f. p. 28).

Vilma (2004) refiere que un **programa de intervención** es un conjunto de estrategias y actividades específicas, orientadas a enfrentar un problema determinado, organizadas en varias partes. Aunque estén muy claros el problema y la mejor forma de intervenir, no hay que olvidar otras variables culturales, económicas, sociales y legales. El Programa cumplirá con varias características: debe ser específico y atinente al problema, no debe extenderse a otros programas y debe ser evaluable en cuanto al impacto que va a producir. Planteados los propósitos y los objetivos, se elaborarán las acciones y estrategias.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

-Diseñar un Programa de Intervención para mejorar el clima organizacional en la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija.

### 2.2. Objetivos específicos

- ☐ -Describir la situación actual de los Recursos Humanos en la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo.
- ☐ -Elaborar el diagnóstico del clima organizacional en base a las dimensiones del modelo de Litwin y Stringer.
- ☐ -Desarrollar las estrategias del Programa de Intervención para mejorar o mantener el clima organizacional.

La **Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo** es la instancia encargada de elaborar y ejecutar políticas, programas y proyectos para promover el desarrollo económico, productivo y comunitario, contribuir a lograr seguridad y soberanía alimentaria en el departamento y desarrollar el comercio, la industria, el turismo, el sector agropecuario, en los ámbitos urbano y rural.

### 3. MÉTODOS

De acuerdo con Hernández y Fernández (2010) existen dos enfoques de la investigación, el cuantitativo y cualitativo. Por las características de esta investigación se utilizó el **enfoque cuantitativo** para recolectar y analizar los datos, contestar preguntas de investigación. Este enfoque prioriza la medición estadística numérica, el conteo para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población, a través de sus variables. Además, a partir de resultados se puede seguir investigando y mejorando el conocimiento al mismo tiempo que estarán a disposición de otros investigadores todos los métodos y procedimientos empleados para su replicación.

Las características de la investigación indican que se trata de un estudio **exploratorio** y **descriptivo**.

Según los citados autores los estudios **exploratorios** “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes”. (p. 115)

De la revisión de la literatura respecto a estudios sobre el clima organizacional en gobiernos departamentales de Bolivia, se constató que no existen investigaciones y mucho menos programas de intervención para el mejoramiento de aquél.

Asimismo, este trabajo de investigación se enmarca dentro un estudio con alcance **descriptivo**, que de acuerdo con los referidos autores “la meta consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 120)

En este sentido, los objetivos de la investigación apuntan a realizar la descripción de la situación actual de los recursos humanos y un diagnóstico del clima organizacional en las oficinas de la Secretaría de Desarrollo Productivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija.

Retomando a Hernández y Fernández (2010), hay dos tipos de diseño de investigación, la investigación experimental e investigación no experimental. Por las características particulares de esta investigación se utilizó la **no experimental**, “que se dedica a observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p. 187).

A su vez, el diseño de investigación no experimental se clasifica en transversal y en longitudinal. En el caso de este trabajo se utilizó la **investigación transversal** que se “caracteriza por recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 270), ya que se indagó en un solo momento cuál es la situación del clima organizacional en la Secretaría de Desarrollo Productivo, permitiendo elaborar un diagnóstico para realizar la propuesta del programa de intervención.

La **población** para el enfoque cuantitativo está constituida por “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Sellitz, et. al, 1980. En Hernández & Fernández, 2010, p. 303). La población para el presente trabajo de investigación fue los 200 servidores públicos con que contaba la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo al momento de realizar la investigación

(Información proporcionada por los directores (octubre 2020).

Para el enfoque cuantitativo la **muestra** “es un subgrupo de la población de interés, sobre el cual se recolectarán datos, y que se define o delimita de antemano con precisión, tiene que ser representativa de esta” (Hernández & Fernández, 2010, p. 302). La muestra estuvo constituida por el 50,5%, es decir, 103 trabajadores de la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo.

El **método científico** utilizado en este estudio es un sistema de principios y normas de razonamiento que permiten sistematizar los conocimientos y obtener conclusiones objetivas, se caracteriza por la objetividad, la racionalidad, la sistematicidad y la flexibilidad.

Asimismo, se tomó en cuenta el **método teórico** que se utiliza habitualmente en la construcción y desarrollo de la teoría científica para abordar los problemas de la ciencia, y permite analizar la bibliografía, los documentos disponibles, para la construcción del marco teórico, contextual, conceptual; además permite sistematizar, analizar, describir y explicar los hechos.

Se utilizó las **técnicas de revisión documental de fuentes primarias** para determinar la situación actual de los recursos humanos en el GADT, por un lado, y por otro, en el diagnóstico del clima organizacional. Complementariamente se utilizó un cuestionario de datos sociodemográficos y laborales, además de un cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Entre las **técnicas de fuentes secundarias** se consideró la revisión de documentación del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, que incluía Leyes, Reglamentos, Decretos, el Plan Estratégico Institucional 2016-2020, el Manual de Organización y funciones de la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo, de acuerdo a la Resolución Administrativa N° 191/2019 del 23 de agosto del 2019, el Reglamento Interno del Personal que

corresponde al Anexo de la Resolución Administrativa N° 247/2016, etc. Por otro lado, se recabó también información en lo que concierne a clima organizacional y Programas de Intervención en libros, artículos científicos, investigaciones y tesis, entre otros.

El principal **instrumento** utilizado fue el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, que permite conocer el aspecto dinámico de la realidad organizacional. Está constituido por 50 ítems apoyados en nueve dimensiones:

- ❑ **Estructura:** Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.
- ❑ **Responsabilidad:** Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, etc.
- ❑ **Recompensa:** Es la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecúa al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.
- ❑ **Riesgos-Desafíos:** Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- ❑ **Calor-Cordialidad:** Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

- ❑ **Cooperación-Apoyo:** Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.
- ❑ **Estándares:** Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
- ❑ **Conflictos:** Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.
- ❑ **Identidad:** Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organiza-

ción. (Paredes, 2018).

Para considerar la validez y confiabilidad del mencionado instrumento, Contreras y Matheson (s.f.) en su artículo refieren que este instrumento: “a) Fue estudiado por la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Chile en el año 1976; b) Soledad Larraín H. (3) llevó a cabo un estudio exploratorio de este instrumento y c) En el año 1981, la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Católica de Chile realizó una investigación que formó parte del taller IV-A con el objetivo de probar consistencia interna de este instrumento”. (p. 29)

## 4. RESULTADOS

Para dar respuesta al tercer objetivo específico, se presenta los resultados generales en las nueve dimensiones del clima organizacional propuestos por Litwin y Stringer. En base a esto ha sido elaborada la propuesta de estrategias del Programa de Intervención con el fin de mejorar o mantener el clima organizacional dentro de la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo.

**Tabla 1**  
**Clima Organizacional General**

Dimensiones Clima Organizacional	Media	Porcentual
Estructura	2,58	0,65
Responsabilidad	2,78	0,69
Recompensas	2,63	0,66
Desafíos – Riesgos	2,91	0,73
Relaciones – Cordialidad	2,72	0,68
Cooperación – Apoyo	2,57	0,64
<b>Estándares</b>	<b>3,03</b>	0,76
Conflictos	2,60	0,65
<b>Identidad</b>	<b>3,01</b>	0,75
<b>Promedio Total:</b>	<b>2,76</b>	<b>0,69</b>

Fuente: Elaboración propia - Proceso estadístico.

Cabe recordar que la escala valorativa planteada para efectos de la presente investigación fue la siguiente: Malo 0 – 1, Regular 1,1 – 2, Bueno 2,1 – 3 y Muy Bueno 3,1 – 4; de acuerdo a los resultados se pueden evidenciar que, las dimensiones Estándares con 3,03 e Identidad con 3,01 se acercan más al nivel valorativo “Muy Bueno”, las demás dimensiones estuvieron valoradas como “Bueno”.

A continuación, se presenta una Propuesta de estrategias del Programa de Intervención para reforzar las acciones dentro la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo, con el fin de lograr una mejora institucional continua, que permita el cumplimiento de los objetivos en beneficio de la población.

#### 4.1. PROPUESTA DE PROGRAMA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARÍA DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO

##### 4.1.1. Introducción

Un buen clima organizacional es clave para toda empresa, institución pública o privada, porque en un ambiente adecuado el personal estará satisfecho consigo mismo, con su trabajo, con sus compañeros y con todo el entorno laboral cercano. Esto coadyuvará al sentimiento de pertenencia con la institución para el logro de una mejor productividad, brindando una atención de excelencia a los clientes externos que utilizan los servicios institucionales o empresariales. En este sentido, se presentan los aspectos importantes a considerar en el Programa de intervención: la Misión, Visión, Principios, Valores, Objetivo, Estrategias y Presupuesto.

##### 4.1.2. Nuevo direccionamiento estratégico

###### a. Construcción de la Misión

Aunque el Gobierno Departamental de Tarija posee una Misión institucional, la Secretaría de Desarrollo Productivo no la tiene. Se considera importante la elaboración de la Misión en colaboración

con todo el personal, en los diferentes niveles, con el objetivo de generar un compromiso con la institución. Como parte de la propuesta de este Programa se sugiere la siguiente “Misión”, que deberá ser analizada y servirá de base para la Misión oficial.

La Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo es la instancia que trabaja en beneficio del sector productivo formulando y ejecutando políticas, programas y proyectos que promuevan el desarrollo económico, productivo, comunitario y de promoción del turismo con la participación de organizaciones económicas comunitarias, estatales, privadas y sociales cooperativas; promoviendo la generación de fuentes de empleo digno e ingresos sostenibles para mejorar la calidad de vida de los habitantes tarijeños en el marco de la Constitución Política del Estado y el Estatuto Autonómico Departamental.

**Fuente:** Elaboración propia, propuesta de Misión para la SDDP.

Después de la construcción de la Misión, se debe proceder a la socialización y validación de la misma, labor que les permitirá sentirse incluidos(as) y se comprometan con la Misión institucional. Una vez aprobada se recomienda la impresión de banners y colocarlos en lugares visibles de la Secretaría.

###### b. Construcción de la Visión

La Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo tampoco cuenta con una Visión institucional; en este sentido se presenta la siguiente propuesta para ser considerada, analizada y servirá de base para la construcción de la Visión oficial entre todos los actores que les corresponda participar.

La Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo para el 2025, es una institución con valores, eficiencia y líder en el sector productivo a nivel departamental, constituyéndose en el principal promotor del comercio, industria, turismo, sector agropecuario y generador de empleo respetando la diversidad cultural y el respeto al medio ambiente.

**Fuente:** Elaboración propia, propuesta de Visión para la SDDP.

Posterior al análisis, validación y aprobación de la Visión, se deberá imprimir en banners y colgarlos en las paredes visibles de cada una de las Direcciones, dependientes de la Secretaría.

c. Elaboración de valores y principios

Los valores y principios son la esencia de toda institución, estos la hacen única dentro del contexto social; con el tiempo pueden cambiar. Son la base y la razón fundamental que administra el pensamiento y conducta de la institución, es por ello que los funcionarios públicos deben orientar sus acciones sobre la base de los valores y principios que rigen en el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija. A continuación, se presenta una propuesta de valores y principios a consideración de la institución.

**Tabla 2**

**Propuesta de valores para la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo**

<b>Primero Tarija.</b> - Defender Tarija con lealtad y compromiso, generando desarrollo en el ámbito productivo con fuentes de empleo dignas, desarrollo económico, productivo y turístico, para el bienestar de sus habitantes.
<b>Ética.</b> - Desempeño del personal con compromiso, respeto, ética y responsabilidad en beneficio de la población.
<b>Unidad.</b> - Cohesión grupal donde prime la unión, el trabajo cooperativo, coordinado y ayuda mutua entre los miembros de la institución.
<b>Autonomía de verdad.</b> - La Secretaría de Desarrollo Productivo es la que pone en práctica la autonomía para el desarrollo de Tarija en el ámbito laboral, turístico y productivo
<b>Lealtad.</b> - Ser leal consigo mismo y con la institución que le acoge, desarrollando el trabajo oportunamente, con ética y compromiso, manejando la información de manera confidencial y responsable.
<b>Dignidad.</b> - El respeto a la persona y a su trabajo debe primar entre los trabajadores con sus pares, sus superiores y/o personal dependiente.
<b>Honestidad.</b> - Dentro de la institución siempre debe primar la verdad, el trabajo honrado, correcto, eficiente, oportuno y ético.
<b>Orgullo de ser lo que somos.</b> - Sentimiento de pertenencia y felicidad de ser parte de una institución importante de nuestro Departamento, con su propia identidad, sus creencias y costumbres.
<b>Respeto.</b> - Respeto a sí mismo, a sus compañeros de trabajo, a la población que utiliza los servicios de la institución, es un valor que debe estar enraizado en la Secretaría de Desarrollo Productivo.
<b>Responsabilidad.</b> - Cumplir con su trabajo de manera oportuna, con los compromisos asumidos en beneficio de la sociedad, también es un pilar fundamental dentro de la institución.
<b>Compromiso.</b> - Al ejercer la función pública nos debemos a la población, a nuestro trabajo y a la institución que nos acoge y por ello se debe cumplir con las funciones asignadas.

**Fuente:** Elaboración propia, propuestas de valores para la SDDP.

**Tabla 3**

Propuesta de Principios para la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo

**Transparencia.** - El funcionario público debe permitir el acceso a la información que maneja la institución a cualquier ciudadano que lo requiera dentro del marco de la legalidad y responsabilidad.

**Solidaridad.** - Para lograr el bienestar social del Departamento se debe actuar con solidaridad, empatía y la colaboración entre pares, jefes y dependientes, y de los funcionarios a los ciudadanos que utilizan los servicios de la Secretaría de Desarrollo Productivo.

**Cambio y Justicia Social.** - Lograr el cambio a través del trabajo comprometido en beneficio de la población tarijeña y sobre todo de las familias y/o personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad o desventaja logrando así una justicia social.

**Diversidad.** - Promover el respeto a la diversidad que existe en diferentes áreas, en cada uno de los Municipios del Departamento, fortaleciendo la identidad propia de cada lugar.

**Eficacia.** - Garantizar los resultados óptimos de un trabajo comprometido que cumpla los objetivos de la Secretaría en beneficio de la ciudadanía tarijeña.

**Eficiencia.** - El rendimiento laboral del personal debe ser eficaz, austero y con óptimos resultados, brindando una atención con calidad y calidez a los ciudadanos que requieren los servicios de la Secretaría, considerando que son del área rural y pueblos indígenas del Departamento.

**Control Social.** - La ciudadanía tiene el derecho de conocer la información que se maneja en la Secretaría en el marco de la transparencia que debe regir en una institución pública, es por ello que los trabajadores deben brindar la información a la población.

**Democracia.** - Respetar la libertad y el derecho de pensar, decidir y actuar de cada funcionario y ciudadano en el marco de los derechos que nos brinda la legislación boliviana.

Fuente: Elaboración propia, propuesta de Principios para la SDDP.

La propuesta de los valores y principios que debe regir en la Secretaría de Desarrollo Productivo será validada y aprobada por todos los trabajadores que desempeñan funciones en la mencionada repartición, desde la parte ejecutiva hasta el personal técnico, con el objetivo que se sientan involucrados y tomados en cuenta, porque su opinión es importante para la institución. Así, podrá generarse un sentimiento de pertenencia y compromiso.

Posterior a la aprobación de los mismos, se

recomienda imprimirlos en banners y colocarlos en lugares estratégicos de la institución donde los(as) funcionarios(as) públicos(as) y la ciudadanía en general puedan visualizarlos. Asimismo, se debe plasmar los principios y valores en la página web del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija y de la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo e instalar una carpeta donde se coloque toda esta información dentro de los equipos de computación de cada uno de los trabajadores.

## d. Objetivo institucional

Tabla 4

**Propuesta de Mejora del Objetivo Institucional**

Objetivo institucional existente	Propuesta de objetivo para la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo
“Elaborar y ejecutar políticas y programas para promover el desarrollo económico, productivo y comunitario, contribuir a lograr seguridad y soberanía alimentaria, desarrollar el comercio, la industria, el turismo, el sector agropecuario y los servicios en el Departamento”.	“Diseñar e implementar políticas, programas y proyectos que promuevan el desarrollo económico, productivo y comunitario, a través del fortalecimiento del comercio, la industria, el turismo y generación de empleo previa capacitación y especialización, en beneficio del Departamento de Tarija”.

Fuente: Elaboración propia, propuesta de objetivo para la SDDP.

Si bien es cierto que la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo cuenta con un objetivo institucional aprobado dentro del Manual de Organización y Funciones - MOF, se considera importante presentar una propuesta más clara y que considere además otros aspectos que están directamente relacionadas con la institución, como son: la capacitación, formación, especialización y generación de empleo. La propuesta del objetivo deberá ser sometida al análisis, validación y aprobación por la MAE y el personal para luego publicarla y socializada.

#### 4.1.3. Comunicación del direccionamiento estratégico

El Gobierno Autónomo Departamental de Tarija y por ende la Secretaría de Desarrollo Productivo cuentan con un área ejecutiva, directiva y técnica en recursos humanos. En este sentido, se sugiere la ejecución de talleres para la socialización de la nueva Misión, Visión, Valores y Principios y Objetivo que regirán en adelante dentro de la institución. Esta actividad deberá realizársela con la totalidad del personal.

#### 4.1.4. Propuesta programa de intervención

##### 1. Objetivos de la Programa

- ❑ Fortalecer el clima laboral de la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo, mejorando las dimensiones de Estructura, Responsabilidad, Recompensas, Desafíos - Riesgos, Relaciones-Cordialidad, Cooperación-Apoyo y Conflictos.
- ❑ Informar oportunamente a los servidores públicos sobre la Misión, Visión, Objetivos y funciones que orienten su desempeño de manera eficiente.
- ❑ Fomentar la participación activa y comprometida de todo el personal, promoviendo la comunicación asertiva, transparencia, trabajo en equipo, brindando atención con calidad y calidez a los ciudadanos.

Tabla 5  
Propuesta del Programa de Intervención y presupuesto

DIMENSIONES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONS- ABLE	PRESU- PUESTO
<b>Estructura</b> <b>2,58</b>	Implementar estrategias para socializar, conocer, entender y poner en práctica las políticas establecidas para la institución	Relevamiento de información respecto a la documentación formal con que cuenta la Institución.	Informe escrito detallando con lo que se cuenta	Dirección o Unidad de Recursos Humanos.	100 bs.
		Elaborar documentación de relevancia que faltase para un buen funcionamiento de la Institución	3 documentos escritos		100 bs.
		Systematizar la documentación con la que cuenta la Institución.	Número de copias digital e impreso, equipos de computación con la información	Máxima Autoridad de la Oficina	150 bs.
		Diagnóstico sobre el nivel de conocimiento de esta documentación por parte del personal	Breve cuestionario virtual e informe de los resultados.		0 bs.
		Socialización de la documentación a través de breves capacitaciones, entrega de material impreso, digital.	Número de personas con pleno conocimiento sobre la documentación.		500 bs.
		Reuniones periódicas de la MAE con los Directores y de estos con todos los niveles; para coordinar, planificar y evitar la burocracia en el trabajo.	Citación a reuniones Nº de Planillas		500 bs.
		Evaluación trimestral para identificar el cumplimiento de lo planificado.	Nº de evaluaciones virtual		0 bs.
		Mantener los canales de información correctamente para todos los trabajadores y evitar rumores e incertidumbre.	Hoja de ruta y comunicados oficiales		100 bs.
		Diseñar y socializar un boletín informativo interno digital, con información pertinente, relevante, positiva, además de todo lo realizado en la oficina.	12 boletines informativos digitales.		200 bs.

<b>Estructura</b> 2,58	Implementar estrategias para socializar, conocer, entender y poner en práctica las políticas establecidas para la institución	Implementar y fomentar el uso de correos electrónicos institucionales para todo el personal, para transmitir toda la información necesaria.	Número de correos electrónicos institucionales	Dirección o Unidad de Recursos Humanos.	o bs.
	Colocado en las paredes de banners con la misión, visión y objetivos de la institución	Colocado en las paredes de banners con la misión, visión y objetivos de la institución	Número de banners para cada oficina	Máxima Autoridad de la Oficina	2000 bs.
	Implementar el buzón de sugerencias, donde el trabajador pueda expresar libremente sus sugerencias	Implementar el buzón de sugerencias, donde el trabajador pueda expresar libremente sus sugerencias	Número de notas con sugerencias		
<b>Responsabilidad</b> 2,78	Lograr el empoderamiento de las personas al asumir decisiones de acuerdo a sus funciones con responsabilidad	Reuniones de planificación y evaluación de cumplimiento mensual. Redefinición de cargo y funciones del personal acorde a su desempeño. Identificar las fortalezas y debilidades laborales y personales de los trabajadores en general Capacitaciones prácticas en Resolución de conflictos, toma de decisiones, liderazgos y otros. Mejorar los canales de comunicación entre los compañeros como los trabajadores con los jefes y viceversa. Delegar responsabilidades claras para su cumplimiento, de manera individual y grupal	Número de reuniones Número de evaluaciones Memorándums de designación Aplicación prueba psicológica o entrevista. Cuatro capacitaciones con cada dirección anualmente Designación de horarios para atención al personal. Rol de responsables	Dirección o Unidad de Recursos Humanos. Máxima Autoridad de la Oficina	1200 bs. o bs. 300 bs. 10.000 bs. o bs. o bs.

<p>Recompensas 2,63</p>	<p>Evitar acciones negativas a través de la motivación intrínseca y extrínseca</p>	<p>Implementar un Plan de Carrera que permita sentirse valorados y con ánimos de desarrollarse profesionalmente.</p>	<p>Una propuesta de Plan de Carrera</p>	<p>500 bs.</p>
		<p>Reconocimiento verbal y/o escrito por el buen desarrollo laboral.</p>	<p>Memorándum de felicitación</p>	<p>0 bs.</p>
		<p>Elección del mejor funcionario público de la Secretaría de Desarrollo Productivo.</p>	<p>Convocatoria y proceso de selección y premiación</p>	<p>10.000 bs.</p>
		<p>Memorándum de Felicitación en cumpleaños y fechas importantes</p>	<p>Nómina de fechas</p>	<p>0 bs.</p>
		<p>Capacitación permanente a los trabajadores en sus áreas correspondientes (cursos cortos, becas de posgrado)</p>	<p>Convenios con instituciones educativas posgradual, Convocatoria, Selección y otorgación de becas</p>	<p>50.000 bs.</p>
		<p>Fomentar Proyectos de Responsabilidad Social en beneficio de la sociedad.</p>	<p>2 proyectos en beneficio de la población.</p>	<p>20.000 bs.</p>
		<p>Delegación de mayores responsabilidades que influyan en la autorealización profesional y personal</p>	<p>Memorándums de designación</p>	<p>0 bs.</p>
		<p>Fomentar el cuidado de la salud y seguridad laboral de los trabajadores</p>	<p>Gestión de Convenios con seguros de salud para personas que no cuenten con el mismo.</p>	<p>500 bs.</p>
		<p>Viabilizar permisos especiales en compensación a su buen rendimiento</p>	<p>Memorándums de autorización</p>	<p>0 bs.</p>
				<p>Área de Recursos Humanos de la Secretaría Departamental de Desarrollo Humano.</p>
		<p>Máxima Autoridad de las oficinas</p>		

<b>Desafíos / riesgos</b>  2,91	Fomentar en el personal asumir riesgos frente a buenas oportunidades en beneficio de la institución	Talleres prácticos en habilidades humanas y blandas (Liderazgo, iniciativa, inteligencia emocional, pensamiento crítico).	10 talleres con el personal	Área de Recursos Humanos  Directores, jefes de Unidad	2.000 bs.
		Talleres y/o actividades para el manejo del estrés.	10 talleres con el personal		2.000 bs.
		Implementar estrategias para generar el cambio y la adaptación al mismo por parte de los trabajadores.	Cuestionarios de evaluación virtual		0 bs.
		Mantener una constante retroalimentación entre compañeros y entre jefes y trabajadores.	Planillas de seguimiento		0 bs.
		Fomentar la escucha activa de las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área.	Citación a reuniones Planillas de asistencia		0 bs.

<b>Relaciones / cordialidad</b> <b>2,72</b>	Fomentar una buena relación interpersonal y una buena confraternización	Diagnóstico de las relaciones interpersonales en las oficinas.	Nº Cuestionarios digitales aplicados o entrevistas realizadas.	o bs.
		Reubicación del personal que no se siente cómodo en esa oficina o puede influir negativamente en la misma.	Memorándums internos de reubicación	o bs.
		Adaptar un espacio donde se coloque mesas de trabajo sin separaciones para impulsar el trabajo colaborativo y la interacción entre trabajadores	Espacios adecuados para trabajo en equipos.	5.000 bs.
		Efectuar Proyectos ajenos al trabajo diario, para sacarlos de su zona de confort y que interactúen con personas que normalmente no lo hacen.	Nº de proyectos	o bs.
		Fomentar el trabajo en equipo, para desarrollar actividades y compartir los logros que permita crear vínculos de amistad más fuertes.	Nº de actividades	2.000 bs.
		Celebración de fechas especiales de manera general y equitativa.	Panillas fechas de cumpleaños y especiales	o bs.
		Habilitar una cafetería o comedor	Un ambiente adecuado para compartir	2.000 bs.
		Fomentar la participación de actividades deportivas y culturales, sociales, ambientales.	Nº de actividades realizadas anualmente	5.000 bs.
		Desde las MAEs y bajando a todo el personal fomentar una actitud positiva (amabilidad, alegría, interesarse por el otro), dentro del marco del respeto	Planillas de observación y evaluación.	o bs.
			Área de Recursos Humanos	
		Directores, jefes de Unidad		

<b>Cooperación / Apoyo</b> 2,57	Fomentar el trabajo cooperativo, en equipo y solidario	Implementar capacitaciones con dinámicas de autoconocimiento, de cooperación, trabajo en equipo Aplicar el “Felicitación en público y llamar la atención en privado”, para que frente a un error asuman su responsabilidad con el fin de poner mayor dedicación a su trabajo Transmitir los logros y éxitos de la institución, de manera verbal o escrita a todo el personal para que se sientan parte de los mismos.	Nº de capacitaciones  Planillas de seguimiento  Nº Circulares emitidos	Dirección o Unidad de Recursos Humanos.  Máxima Autoridad de la Oficina	5.000 bs.  0 bs.  0 bs.
	<b>Estándares</b> 3,03	Retroalimentar el trabajo que viene desarrollando el personal, dotando de las herramientas necesarias	Actualizar los programas y equipos de computación de manera continua, que permita al personal hacer su trabajo de manera eficiente Reforzar positivamente el cumplimiento de los objetivos, metas.	Nº de equipos y programas actualizados  Nº Memorándums o cartas de felicitación	0 bs.  0 bs.
		<b>Conflictos</b> 2,60	Identificar los conflictos presentes en la institución y resolverlos de forma conjunta, prestando atención a la opinión del personal	Reuniones periódicas para realizar el trabajo en equipo y escuchar activamente a todos los trabajadores desde la parte Directiva hasta el último nivel del nivel técnico Diagnóstico de los conflictos según las partes implicadas: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupales e interorganizacional y su origen. Diagnóstico de conflictos según las causas: relación, información, intereses, estructurales, valores Reuniones periódicas para aclarar discrepancias y coordinar acciones para evitar confrontaciones, chismes y guerras territoriales	Nº de reuniones  Un cuestionario virtual Informe de los resultados  Un cuestionario digital Informe de los resultados  Nº de reuniones Actas de reunión

<b>Conflictos</b> 2,60	Identificar los conflictos presentes en la institución y resolverlos de forma conjunta, prestando atención a la opinión del personal	Proporcionar los equipos de computación, mobiliario, material de escritorio, insumos necesarios para el desarrollo de su trabajo sin preferencias y acorde a sus funciones.	Nº Planillas de registro	Dirección o Unidad de Recursos Humanos.	o bs.
		Realizar seguimiento al cumplimiento del Manual de organización y funciones, las tareas o roles asignados al personal.	Planillas de seguimiento		o bs.
<b>Identidad</b> 3,01	Reforzar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores frente a la institución	Crear canales de comunicación oficiales sobre decisiones asumidas o instrucciones de último momento para todo el personal	Grupos de WhatsApp	Máxima Autoridad de la Oficina	o bs.
		Implementar capacitaciones con grupos participativos para resolución de conflictos a través de Role Playing.	Correos Electrónicos institucionales		3.000 bs.
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA:</b>		Identificar la satisfacción personal, profesional, laboral de los trabajadores	Un cuestionario virtual	Dirección o Unidad de Recursos Humanos.	o bs
		Celebrar los logros individuales y colectivos, esto es muy gratificante para los colaboradores	Informe de los resultados		o bs.
		Ejecutar jornadas de capacitación y formación de acuerdo a las áreas previamente identificadas	Memorándums de felicitación	Máxima Autoridad de la Oficina	o bs.
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA:</b>					<b>82.500</b>

Fuente: Elaboración propia, propuesta de programa de intervención para la SDDP

## 5. DISCUSIÓN

- ❑ Las nueve dimensiones del Clima Organizacional, que sugieren Litwin y Stringer, de acuerdo a la escala valorativa tomada en cuenta en esta investigación, se encuentran dentro del nivel “Bueno”; sin embargo, las dimensiones Estándares e Identidad se acercan bastante al rango “Muy Bueno”, lo que significa que aparentemente el clima organizacional dentro de la Secretaría de Desarrollo Productivo de manera general, está dentro de los parámetros normales.
- ❑ Dentro la Secretaría se pudo observar ciertas debilidades como dificultad en la comunicación, informalidad en la realización de los trabajos, no están claras las funciones del personal, poco compromiso con el trabajo y con la institución, excedente personal no técnico que limita resultados óptimos de la institución y no hay trabajo en equipo, que se constituyen en temas idóneos para futuras investigaciones.
- ❑ Toda institución considera de gran importancia contar con un clima organizacional óptimo, independientemente de los resultados encontrados. Pensando en la constante mejora de la Secretaría Departamental se diseñó la propuesta de un Programa de Intervención para mantener un buen clima en la institución.
- ❑ El costo total para la implementación del Programa de Intervención tiene un aproximado de Bs 82.500 monto que deberá ser inscrito en el POA y vendrá a cubrir algunos gastos específicos del Programa, ya que la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo cuenta con la infraestructura, los equipos de computación, mobiliario y otros materiales que no es necesario adquirirlos para la implementación del Programa.
- ❑ Finalmente, los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer no concuerdan con lo observado en las oficinas de la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo al momento de la aplicación de este instrumento o a nivel de conversaciones cortas realizadas con los trabajadores. Lamentablemente, debido al problema de salud que atraviesa Bolivia y el mundo entero, debido a la pandemia por Covid 19, no ha sido posible aplicar otras técnicas como la entrevista y/o la observación para complementar la información respecto al clima organizacional en esta institución.

### 5.1. RECOMENDACIONES

A las autoridades:

- ❑ Se recomienda la inmediata aplicación del Programa de Intervención para mejorar el clima organizacional dentro de la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo.
- ❑ Al secretario(a) departamental de Desarrollo Productivo como máxima autoridad ejecutiva-MAE, designe personal profesional idóneo para la implementación del Programa.
- ❑ Que la MAE emita un instructivo para la participación activa del personal directivo y técnico en general y brinde todo el apoyo al personal ejecutor del Programa.
- ❑ Que el presupuesto para el desarrollo del Programa sea inscrito en el POA de la próxima gestión y que la falta de recursos económicos no sea un impedimento para su ejecución.

Al área de Recursos Humanos:

- ❑ Realizar un control riguroso de la participación activa de los funcionarios públicos y que se cumpla el cronograma establecido para el desarrollo de las actividades.
- ❑ Que se realice la motivación necesaria al personal para la participación en todas las actividades, considerando que las mismas les servirá durante el tiempo que desempeñen funciones dentro de la Secretaría, en otras oficinas dependientes de la Gobernación o fuera de la misma.
- ❑ Que se realice la evaluación periódica sobre el clima organizacional para evaluar el Programa o si se requiere una reorientación en su ejecución.

A futuros investigadores:

- ❑ Que puedan emplear otras técnicas complementarias como la entrevista y la observación para validar y complementar los resultados obtenidos a través del cuestionario de Litwin y Stringer.
- ❑ Que puedan realizar el diagnóstico del clima organizacional en otras Secretarías del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija y ejecuten el Programa de Intervención para tener un buen clima organizacional dentro de las mismas y que permita el cumplimiento de los objetivos.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ❑ 1. Hernández, S., Fernández, C. y Baptista L. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición.). México D.F., México: McGrawHill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- ❑ 2. Ley Departamental N° 286 (2018). *Ley Departamental de Estructura de cargos y escala salarial del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija*. Tarija – Bolivia, Asamblea

Legislativa Departamental de Tarija.

- ❑ 3. López, P. Á. (2013). *Estudio del Clima Laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas, desde la Psicología Organizacional*. Manizales - Colombia: Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Programa de Psicología. Ensayo de Grado.
- ❑ 4. Mita, E., Camacho, G., Corso, G., Escalier, S., y Reynaga, C. (junio de 2015). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional de las Carreras de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca*. *Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(11), 623 - 634.
- ❑ 6. Tarija, G. A. (2017). *Plan Estratégico Institucional PEI 2016–2020*, Gobierno Autónomo Departamental de Tarija – Secretaría de Planificación e Inversión, Tarija – Bolivia.

## 7. WEBGRAFÍA

1. Asamblea Legislativa Departamental de Tarija (26 de Junio de 2018). *Ley Departamental N° 286 - Ley Departamental de Estructura de cargos y escala salarial del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija*. Ley Departamental N° 286. Tarija, Cercado, Bolivia: Asamblea Departamental de Tarija. [http://www.aldt.gob.bo/normas/leyes-departamentales-promulgadas/?cp\\_174=11](http://www.aldt.gob.bo/normas/leyes-departamentales-promulgadas/?cp_174=11)
2. Baiza D., A. P. (2019). *Relación del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral del cliente interno con los niveles de Satisfacción del cliente externo en el servicio brindado por los balcones de servicios ciudadanos del Municipio Metropolitano de Quito*. Quito, Ecuador : Escuela Politécnica Nacional - Facultad de Ciencias Administrativas. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20039>
3. Concalvez, A. (1998). “Modelo de Litwin y Stringer sobre Clima Laboral”. En *Énfasis*.
4. Contreras, C. B., y Matheson, V. P. (s.f.). “Una herramienta para medir el clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer”. *Síntesis de la*

- Memoria - Pontificia Universidad Católica de Chile*, 27-37. <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
5. Cortés J., N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional Hospital Dr. Luis F. Nachon. Xalapa, Ver.*, 2009. Xalapa, Ver.: Universidad Veracruzana - Instituto de Salud Pública. [https://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortes\].pdf](https://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortes].pdf)
  6. Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (2017). *Plan Estratégico Institucional 2016 - 2020*. <https://www.tarija.gob.bo/normativa/manuales-de-organizacion-y-funciones>
  7. Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (GADT). (2019). *Manual de Organización y funciones Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo*. Tarija, Cercado, Bolivia . <https://www.tarija.gob.bo/normativa/manuales-de-organizacion-y-funciones>
  8. Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (2017). *Plan Estratégico Institucional 2016 - 2020*. Tarija, Cercado, Bolivia. <https://www.tarija.gob.bo/gestion-transparente/planes-estrategicos>
  9. Gómez, E. L. (Enero - marzo de 2013). "El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica - descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable". *Aposta - Revista de Ciencias Sociales*(56), 1-35. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
  10. Hernández, S., & Fernández, C. y. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México D.F., México: McGrawHill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. [https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%A1da\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_5ta\\_edici%C3%B3n\\_Roberto\\_Hern%C3%A1ndez\\_Sampieri](https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%A1da_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri)
  11. Olaz, A. (2013). *El Clima Laboral en cuestión. Revisión Bibliográfica-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable*, Mostoles – España, Aposta. *Revista de Ciencias Sociales*, nº56, <http://www.apostadigital.com/revista-v3hemeroteca/aolaz1.pdf>.
  12. Paredes, P. A. (2018). *Análisis del Clima Laboral del Personal Administrativo, según el Modelo de Litwin y Stringer y las propuestas de mejora: Caso Universidad La Salle, años 2018*. Tesis para optar el Grado de Maestro en Ciencias: Contables y Financieras, Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8459/COMpaasz.pdf?sequence=1&isAllowe>
  13. Rodríguez, G. H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. Sangolquí , Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE". <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>
  14. Williams, L. (2013). *Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una dependencia Pública*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León - División de estudios de Posgrado de Psicología. Tesis de Maestría en Psicología con Orientación en Psicología Laboral y Organizacional, <https://dokumen.tips/documents/estudio-diagnostico-de-clima-laboral-en-una-dependencia-publica.pdf.html>