

# ARTÍCULO 3

# Clima organizacional en la Secretaría de Desarrollo Productivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija

Adriana Lila Hualampa Díaz

<sup>1</sup> Centro Integral de Psicoterapia (CIP) Tarija Docente de la Carrera de Psicología, Facultad de Humanidades, U.A.J.M.S.

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

## 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 su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización. Para fines de esta publicación, se compartirá la primera parte de la Investigación, es decir, el Diagnóstico del Clima Organizacional en esta Institución.

Se utilizó el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue exploratorio y descriptivo y el diseño no experimental y dentro de la misma el transversal. 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.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Modelo de Litwin y Stringer.

El diagnóstico del clima organizacional dentro de la Secretaría de Desarrollo Productivo, en las dimensiones Estructura, Responsabilidad, Recompensas, Desafíos-Riesgos, Relaciones-Cordialidad, Cooperación-Apoyo y Conflictos están dentro el 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.

## Abstract

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

**Keywords:** Organizational climate, Litwin and Stringer model.

In order to carry out this investigation, the quantitative approach was used. The type of research was exploratory and descriptive, and the design was non-experimental and cross-sectional. The selection of the sample included 103 workers at the executive and operational levels, from the six directorates: SEDEM, CEVITA, PROSOL, SEDAG, Tourism and the Industrial Directorate of Micro and Small Enterprises, all of them dependent on the Productive Development Secretariat. The instrument applied to collect the information was the Litwin and Stringer questionnaire. The diagnosis of the organizational climate within the Productive Development Secretariat, in the dimensions of Structure, Responsibility, Rewards, Challenges-Risks, Relationships-Warmth, Cooperation-Support and Conflicts are within the range of 2.1-3; therefore, the environment is considered good. On the other hand, the dimensions of Standards (3.03) and Identity (3.01) have a certain tendency to the very good level.

## 1. Introducción

Hablar del clima organizacional es trascendental para las empresas e instituciones de los sectores público y privado porque es parte de las mismas, así lo indica Hall citado por Álvarez cuando define al clima organizacional como “Todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento, además de ser un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones” (Cortés, 2009, p.i).

Conocer estudios sobre esta temática es de suma importancia para contar con una base teórica que respalde este trabajo; por ello, a continuación, se presenta resultados de un estudio que se asemeja al objetivo de la investigación.

López (2013) llevó adelante el estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas-Colombia. Trabajó con 310 personas, de las 14 Secretarías de Despacho

de diferentes niveles jerárquicos (directivo, profesional, técnico y asistencial).

“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)

Si el diagnóstico de clima laboral hubiese estado basado en estos datos se habría podido concluir que la percepción que tienen los funcionarios de la gobernación, frente a su clima laboral, es sumamente favorable. Pero este hallazgo, sin duda, generó varios cuestionamientos dado que es muy improbable que los colaboradores de una organización lleguen a tan alto grado de consenso y favorabilidad, sin que tengan oposición de cualquier tipo frente a su ambiente laboral.

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 de la Gobernación de Caldas no tienen autocrítica frente a sus capacidades en su entorno laboral, ya que consideran que estas son perfectas.

“Sin embargo, dicha falta de autocrítica no puede ser juzgada a la ligera, o considerarla desde una perspectiva egocéntrica; 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 de la Gobernación, 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. (Brunet, 1987, p. 36)

Todo esto tiene un sustento dentro del contexto, 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.

Considerando la justificación teórica que respalda la investigación se presenta una breve descripción de las teorías más relevantes sobre el clima organizacional de acuerdo a (Gómez, 2013).

Goleman (2000), enfocado en potenciar las relaciones humanas, reflexionó acerca del liderazgo en las organizaciones y su impacto en el clima de trabajo. Analizó las características que concurren en el líder y el impacto que ello puede representar en el clima organizativo. Por ello, mencionó 19 factores agrupados en cuatro ejes: conciencia de sí mismo (del líder), autogestión, conciencia social y habilidades sociales.

Parker, et al. (2003) estudiaron y analizaron numerosas investigaciones sobre el clima a nivel mundial y señalaron las categorías explicativas, que con más frecuencia aparecen en los estudios e indicaron la importancia que los investigadores conceden a determinadas variables: el líder, el grupo de trabajo, la organización, el rol que se desempeña, el trabajo en sí mismo, la satisfacción en el trabajo, la motivación, el desempeño y otras.

También Patterson, et al (2005) realizaron un inventario en base a la literatura precedente y propusieron las siguientes variables: autonomía, supervisión, integración, preocupación por el empleado, desarrollo de habilidades, esfuerzo,

reflexión, innovación, flexibilidad, visión externa de la organización, metas, presión, eficiencia, cumplimiento de aspectos relacionados con la tradición, afecto, satisfacción y dedicación en el trabajo.

La pluralidad de conceptos, modelos, dimensiones o indicadores presentados por los autores mencionados, permite entender conceptualmente y deja abierto 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).

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 mejorarlas.

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, su percepción de donde trabajan y del clima organizacional. Resultados que servirán de base para otras investigaciones

Toda investigación parte de un problema y a decir de Gómez (2013) un clima organizacional tóxico recae en tres protagonistas: el individuo, el grupo y la organización.

En cuanto al individuo, “el impacto psicológico puede ir desde la lógica insatisfacción y ausencia de motivación hasta el burnout (o síndrome de estar quemado en el trabajo). En otros casos, cuando la situación es muy intensa y las circuns-

tancias parecen quedar fuera de control es cuando pueden aflorar cuadros psicóticos y desórdenes mentales más severos como la esquizofrenia, paranoia o la depresión” (p.20).

Desde el punto de vista del grupo “las repercusiones también se hacen evidentes cuando comienzan a generarse situaciones donde las autojustificaciones, el victimismo, la holganza, la desconfianza y la dejación de funciones -en ocasiones, la falta de respeto como sublimación de todo lo anterior- distinguen el comportamiento del grupo y en consecuencia aparece una pérdida de productividad y ruptura del espíritu de trabajo en equipo, verdadera base sobre la que se cimienta el desarrollo personal y profesional de las personas” (p.20).

“La organización como elemento envolvente del equipo de trabajo y las personas es el lugar donde parece producirse un “efecto invernadero” que no hace sino elevar la temperatura hasta convertir el espacio de trabajo en una “caldera a presión”. (p. 20)

Bajo la mencionada circunstancia, es posible afirmar que el clima laboral afecta a todos los procesos organizacionales tales como la motivación, la productividad, la satisfacción personal, la cultura organizacional y el nivel de bienestar social de los colaboradores.

El modelo de clima organizacional utilizado en la investigación fue el de Litwin y Stringer (1978), modelo que ha sido estudiado y sustentado por otros autores:

Litwin y Stringer (1968) definen al clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización. La teoría de estos autores, trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima; utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal

como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

El modelo del clima organizacional de Litwin y Stringer tiene las siguientes características:

- ⊙ Sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo.
- ⊙ El clima puede tener elementos no racionales, por tanto, los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ello y los otros. Las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos. El modelo del clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos.
- ⊙ Se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima.

## 2. 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.

## 3. 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.

Cabe aclarar que, para fines de la publicación en la presente Revista Científica de la Facultad de Humanidades, se presenta los resultados del primer y segundo objetivo específico, dejando el tercero para una próxima publicación.

## 4. Métodos

Por las características de esta investigación se utilizó el enfoque cuantitativo:

“El proceso de los estudios cuantitativos comienza con una idea que va acortándose y, una vez delimitada, se establecen objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. Después se analizan objetivos y preguntas, cuyas respuestas tentativas se traducen (no siempre) en hipótesis; se elabora o selecciona un plan para probar la hipótesis (diseño de investigación) y se determina una muestra. Por último, se recolectan datos utilizando una o más instrumentos de medición, los cuales se estudian (la mayoría de las veces a través del análisis estadístico) y se reportan los resultados”. (Hernández & Fernández, 2010, pp. 16-17).

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”. (p. 115). En este entendido, de la revisión de la literatura sobre el clima

organizacional en gobiernos departamentales de Bolivia o instituciones públicas, se constató que no existen investigaciones menos y programas de intervención.

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)

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). Y dentro de la misma, 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).

La **población o universo** es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Selltiz, et. al, 1980. En Hernández & Fernández, 2010, p. 303). En este sentido, la población para el presente trabajo de investigación fue la Secretaria Departamental de Desarrollo Productivo, que al momento de realizar la investigación contaba con 200 servidores **públicos**.

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). En este sentido, la muestra estuvo constituida por el 50,5%, equivalente a 103 personas.

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.

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 y el tipo de hipótesis; además permite sistematizar, analizar, describir y explicar los hechos.

Han sido utilizadas las **técnicas de revisión documental 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.

Entre las **técnicas de fuentes secundarias** se consideró en primera instancia la revisión de documentación y toda la normativa disponible en la Secretaría de Desarrollo Productivo. También se recabó información en lo que concierne a clima organizacional y Programas de Intervención en libros, artículos científicos, investigaciones y tesis entre otros.

Se utilizaron dos **instrumentos**, un cuestionario para indagar los datos sociodemográficos y la situación laboral de los funcionarios públicos y 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, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflictos e Identidad.

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 formo parte del taller IV-A con el objetivo de probar consistencia interna de este instrumento”. (p. 29)

## 5. Resultados

Se presenta los resultados obtenidos del cuestionario sociodemográfico y de clima organizacional de Litwin y Stringer, este último de manera general y posteriormente por cada dimensión:

Direcciones dependientes de la Secretaría	Frecuencia	Porcentaje
Secretaría de Desarrollo Productivo	9	8,7 %
Dirección de Desarrollo Industrial Micro y Pequeña Empresa	4	3,9 %
Dirección de Turismo	9	8,7 %
Servicio Departamental de Empleo-SEDEM	13	12,6 %
Centro Vitivinícola Tarija-CEVITA	23	22,3 %
Programa de Solidaridad Comunal-PROSOL	13	12,6 %
Servicio Departamental de Desarrollo Agropecuario – SEDAG	32	31,1 %
<b>Total:</b>	<b>103</b>	<b>100 %</b>

Tabla N° 1. Nombre de la dirección

Fuente: Elaboración propia del proceso estadístico.

De acuerdo a los resultados, las Direcciones desconcentradas son las que tienen mayor cantidad de funcionarios públicos a diferencia de sus pares que dependen directamente de la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo como la dirección de Desarrollo de Industrial, Micro y Pequeña Empresa y la Dirección de Turismo.

Cargo o puesto en el que trabajan	Frecuencia	Porcentaje
Director	3	3%
Administrador	4	4%
Jefe de Unidad	7	7%
Profesional I	6	6%
Asesora Legal	4	4%
Responsable Recursos Humanos	5	5%
Responsable Programa	1	1%
Responsable sistemas	1	1%
Encargado laboratorio de suelos y aguas	2	2%
Tesorería, almacén activos	5	5%
Técnico I, II y III	45	44%
Secretaría	6	6%
Auxiliar de Oficina	4	4%
Limpieza - Servicio de Té	6	6%
Chofer	2	2%
Sereno	2	2%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 2. Cargo o puesto

Fuente: Elaboración propia. Proceso Estadístico.

El Gobierno Departamental divide los cargos en tres categorías: Superior, Ejecutivo y Operativo, cabe mencionar que para el presente estudio solo se trabajó con las dos últimas categorías. El nivel ejecutivo tiene los siguientes cargos: Nivel 5 Director Departamental / Secretario Seccional / Asesor I; Nivel 6 Director II / Asesor II; Nivel 7 Jefe de Unidad / Asesor III; nivel operativo Profesional I, Profesional II, Técnico Especializado I, Técnico Especializado II, Técnico I, Técnico II, Técnico III, Auxiliar I. (Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, 2017).

Sin embargo, los cargos que respondieron los encuestados no coinciden con los establecidos oficialmente. Por ejemplo, indicaron chófer, personal de limpieza y servicio de té, secretaria, encargada de tesorería, almacén, responsable de sistema, responsable de programa, encargado de laboratorios de suelos y aguas, etc.

Antigüedad en el GADT	GADT		SDDP	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	27	26%	45	44%
2 a 3 años	17	17%	32	31%
4 a 5 años	30	29%	17	17%
6 años o más	29	28%	9	9%
<b>Total:</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Tabla 3. Antigüedad en el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija y la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo.

Fuente: Elaboración propia-Proceso estadístico.

En Bolivia el periodo de un gobierno nacional, departamental y municipal es de cinco años. Por la particularidad de los conflictos sociales y sanitarios que se tuvo a nivel nacional y mundial, la gestión del Gobierno Departamental fue de seis años. En este sentido el mayor porcentaje de personal están

más de cuatro años desempeñando funciones dentro del GADT. Y dentro de la Secretaría el 44% de la muestra está trabajando menos de un año, esto puede deberse a que ellos son contratados por el lapso de tres meses y en el mejor de los casos se los recontratan por otros tres meses.

Relación cargo /perfil profesional	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	68%
No	33	32%
<b>Total:</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 4. El cargo que ocupa está relacionado a su perfil profesional

**Fuente:** Elaboración propia-Proceso estadístico.

Un aspecto importante que influye en una persona es sentirse bien consigo misma, con su grupo y con su entorno laboral es que realice sus funciones con agrado y satisfacción es importante que en su trabajo las desarrolle dentro un ambiente adecuado, sus funciones estén relacionadas con el perfil o formación profesional que tiene. En este aspecto, los resultados obtenidos muestran que la mayoría considera que su cargo está relacionado al perfil profesional y/o a la experiencia laboral previa, lo que permite inferir que tal situación no influye negativamente en el clima organizacional.

Tipo contratación	Frecuencia	Porcentaje
Permanente	51	49,5%
Contrato	52	50,5%
<b>Total:</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Tabla 5. Tipo de contratación

**Fuente:** Elaboración propia – Proceso estadístico.

La modalidad de contratación del(la) funcionario(a) público(a) puede repercutir en el rendimiento personal, laboral y en el clima organizacional. Con relación a esto se pudo determinar que no mantiene una diferencia muy notoria entre la cantidad de personal permanente y contratado.

En el Gobierno Departamental de Tarija no existe la condición de carrera administrativa, factor que también influye para que el personal, independientemente del tipo de contrato por el cual ha sido captado, no se sienta identificado con la institución. Esta inferencia se sostiene en el Plan Estratégico Institucional 2016-2020, donde establece la necesidad de priorizar el proceso de introducción y/o incorporación al modelo de carrera administrativa y comenzar el proceso de institucionalización de los servidores públicos otorgándoles derechos y obligaciones.

Conformidad	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	60	58%
Poco	43	42%
<b>Total:</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Tabla 6. Se siente conforme en su trabajo

**Fuente:** Elaboración propia-Proceso estadístico.

A pesar que la aplicación del cuestionario fue personal y totalmente anónima, las respuestas obtenidas en algunas preguntas estuvieron direccionadas a demostrar un sentimiento positivo hacia el

trabajo, porque de lo contrario un comentario negativo sobre la institución provoca el temor de una represalia proveniente del superior.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
21 a 30	29	28%
31 a 40	25	24%
41 a 50	24	23%
51 a 60	17	17%
61 o más	8	8%
<b>Total:</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 7. Edad

**Fuente:** Elaboración propia-Proceso estadístico.

La muestra estuvo compuesta por personas con edades diferentes. Existe cierta inclinación por brindar una oportunidad laboral a jóvenes y señoritas, que terminan sus estudios universitarios o técnicos. Sin embargo, es importante aclarar que los cargos jerárquicos de la Secretaría de Desarrollo Productivo no recaen en la población joven.

Tabla N° 8. Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	52	50,5%
Hombre	51	49,5%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia-Proceso estadístico.

Hoy en día la equidad de género es también exigida en el ámbito laboral, al respecto se considera que la Secretaría de Desarrollo Productivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija la cumple. Sin embargo, hubiera sido interesante determinar ¿Cuántas mujeres de este 50,5% ocupan cargos jerárquicos o ejecutivos?, ¿En qué cargos desarrollan sus funciones las mujeres? Estas inquietudes se recomiendan estudiarlas en futuras investigaciones.

Tabla 9. Nivel de instrucción

Nivel de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	8	8%
Secundaria	21	20%
Técnico. Medio o Superior	18	17%
Licenciatura	44	43%
Posgrado	12	12%
<b>Total:</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia-Proceso Estadístico.

El mayor porcentaje del personal tienen un nivel de formación a nivel de licenciatura y solo el 12% ha concluido su formación posgradual, sin embargo, algunas personas refieren que un postgrado no les mejora su condición laboral porque en la institución pública no es valorado.

A continuación, se presenta el **diagnóstico del clima organizacional** de manera general y por dimensiones

<b>Dimensiones Clima Organizacional</b>	<b>Media</b>	<b>Porcentual</b>
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>	<b>0,76</b>
Conflictos	2,60	0,65
<b>Identidad</b>	<b>3,01</b>	<b>0,75</b>
<b>Promedio Total:</b>	<b>2,76</b>	<b>0,69</b>

Tabla 10. Clima Organizacional General

Fuente: Elaboración propia - Proceso estadístico.

Tomando en cuenta la escala valorativa planteada el clima organizacional, dentro de la Secretaria de Desarrollo Productivo de manera general es “Bueno”.

<b>Preguntas</b>	<b>Media</b>
<b>1. En esta institución los trabajos están bien definidos y organizados.</b>	<b>3,13</b>
2. En esta institución no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.	2,52
<b>3. Esta institución se preocupa de que tenga claro su funcionamiento, en quiénes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.</b>	<b>3,22</b>
4. En esta institución no es necesario permiso para hacer cada cosa.	2,21
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.	2,76
6. A veces trabajan en forma desorganizada y sin planificación.	2,40
<b>7. En algunas de las labores en que me he desempeñado no he sabido exactamente quién era mi jefe</b>	<b>1,73</b>
8. Quienes dirigen esta institución prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarles sus puestos habituales.	2,68
<b>Promedio total dimensión Estructura:</b>	<b>2,58</b>

Tabla 11. Dimensión Estructura

Fuente: Elaboración propia- Proceso estadístico.

La dimensión Estructura, según Litwin y Stringer, “representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado”. (Contreras & Matheson, s.f., p. 29)

En la Secretaría de Desarrollo Productivo la dimensión de Estructura tuvo una media de 2,58, dentro de la escala valorativa se encuentra como “Bueno”. Aunque el Gobierno Departamental y por ende la Secretaría de Desarrollo Productivo cuentan con una estructura establecida, es importante analizar los resultados para identificar en que aspectos se encuentran bien y en cuales hay cierta debilidad. Veamos los promedios obtenidos para cada pregunta:

“Esta institución se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno” obtuvo el 3,22. “En esta institución los tra-

bajos están bien definidos y organizados” tuvo el 3,13 que en concordancia con la escala valorativa es “Muy Bueno”; es decir, se puede indicar que en las oficinas de la Secretaría refieren que el inmediato superior o el personal responsable de recursos humanos se preocupa de poner en claro las funciones que se deben desempeñar, quién es la máxima autoridad de la oficina, cuáles son las tareas y responsabilidades de cada trabajador (ra), de manera muy general, la estructura que tienen es conocida, aceptada y respetada por el personal.

De acuerdo con los resultados existen situaciones específicas en las cuales algunas personas han tenido dificultad por no saber a quién dirigirse frente alguna situación en particular, es el caso de la pregunta “En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe” que tuvo una media de 1,73, en la escala valorativa estuvo calificada como “Regular”.

Preguntas	Media
9. En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto al trabajo	2,27
10. Quienes dirigen esta institución prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, sigan adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos	2,89
11. En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se lo deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico	3,19
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa	3,69
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes	2,85
14. Es común en esta institución que los errores sean superados solo con disculpas	1,96
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo	2,57
<b>Promedio total dimensión Responsabilidad:</b>	<b>2,78</b>

Tabla 12. Dimensión Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia-Proceso estadístico.

Esta dimensión también es conocida como empowerment o empoderamiento, se caracteriza por el “sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo”. (Contreras & Matheson, s.f., p. 29)

En este sentido y de acuerdo al promedio final de los resultados para esta dimensión, el 2,78 se encuentra en un nivel “Bueno”; es decir, el personal siente que dentro de su espacio laboral goza de autonomía para realizar su trabajo responsablemente, dejándole en algunas circunstancias tome decisiones en función a su trabajo. Generalmente esto se da frente a situaciones de urgencia, cuando el inmediato superior no se encuentra para decidir.

La pregunta “Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa”, la media obtenida fue de 3,69 lo que significa que es “Muy Bueno”. El personal dependiente de la Secretaría de Desarrollo Productivo considera que su trabajo será eficiente y cumplirá con los objetivos de la institución si muestran responsabilidad con sus funciones y la toma de decisiones en circunstancias de urgencia y conlleven al cumplimiento de sus funciones.

Otra pregunta valorada como “Muy Bueno” con un promedio de 3,19 fue “En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico”. De ello se desprende cuando un nuevo funcionario público ingresa a una de las oficinas el responsable de recursos humanos o el inmediato superior dará los lineamientos generales en cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas. En adelante, el trabajador tendrá la responsabilidad, la voluntad, la oportunidad de dar lo mejor de sí para el desarrollo de su trabajo, asumiendo la responsabilidad de sus actos y decisiones que asumirá.

Finalmente, el promedio para la pregunta “Es común en esta institución que los errores sean superados solo con disculpas” fue de 1,96 valorada como “Regular”. Así, dentro de la institución se considera que si algún funcionario comete un error o falta no solo es superada con una disculpa, sino que de acuerdo con el reglamento interno de personal se deberá hacer cumplir sanciones desde una llamada de atención, según corresponda.

Preguntas	Media
16. En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos	2,41
17. En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho	2,93
18. En esta institución mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que recibe	2,50
19. En esta institución existe una tendencia a ser más negativo que positivo	2,17
20 bien. En esta institución no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo hecho	2,66
21. En esta institución los errores son sancionados	3,12
<b>Promedio total dimensión Recompensas:</b>	<b>2,63</b>

Tabla 13. Dimensión Recompensas

Fuente: Elaboración propia-Proceso Estadístico

La dimensión Recompensas es la “percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo” (Contreras & Matheson, s.f., p. 29). De acuerdo con los resultados, la media es 2,63 y recae en el nivel de valoración “Bueno”, esta dimensión no presenta mayor inconveniente.

Hoy en día, dentro el área de recursos humanos se sabe que para obtener buenos resultados es importante mantener motivado al personal y para ello una política ideal es generar recompensas. Considerando que la investigación se realizó en una institución gubernamental donde no se tienen políticas de recompensas de índole económica, porque son recursos públicos, se considera oportuno implementar otro tipo de estímulo; por ejemplo, un memorándum de felicitación, reconocer al mejor empleado del mes, etc. Así se podría contrarrestar las sanciones que se dan frente al trabajo mal hecho, a la equivocación o al error cometido, tal cual lo muestra el resultado de la pregunta “En esta institución los resultados son sancionados”, que obtuvo un promedio de 3,13.

A lo anterior se suma, que hoy en día dentro del Gobierno Departamental de Tarija, al igual que en muchas instituciones públicas la Dirección de Recursos Humanos tiene como función primordial realizar tareas operativas y no de gestión de recursos humanos, por lo que su trabajo se centra en el pago de planilla y el control de personal, así como solucionar las observaciones vertidas por la Contraloría General del Estado. (Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, 2017, págs. 28,29).

Preguntas	Media
22. En esta institución se trabaja de forma lenta pero segura y sin riesgos	2,42
23. Esta institución se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario	2,75
24. En esta institución la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos	<b>3,00</b>
25. La dirección de nuestra institución está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa	<b>3,13</b>
26. Para que esta institución sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos	<b>3,27</b>
<b>Promedio total dimensión Desafíos y Riesgos:</b>	<b>2,91</b>

**Tabla 14. Dimensión Desafíos – Riesgos**

**Fuente:** Elaboración propia- Proceso Estadístico.

La dimensión de Desafíos o Riesgos se caracteriza por “El sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” (Contreras & Matheson, s.f., p. 29), tuvo un promedio de 2,91 y dentro de la escala valorativa es “Bueno”. Pero es importante analizar preguntas donde la media ha subido hasta el nivel valorativo “Muy bueno”. Por ejemplo, “Para que esta institución sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos”, obtuvo una media de 3,27, los trabajadores asumen que su institución puede ser mejor a otras y para ello deben asumir riesgos a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Otra de las preguntas con un nivel “Muy Bueno” de 3,13 fue “En esta institución la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos”. Si bien es cierto que las personas se caracterizan por asumir riesgos, también suelen ser cautelosos con la toma de decisiones, porque las acciones de los funcionarios públicos están regidas por normativas que deben cumplirse.

Preguntas	Media
27. Entre el personal de esta institución predomina un ambiente de amistad	<b>3,16</b>
28. Esta institución se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado	2,92
29. En esta institución cuesta mucho llegar a tener amigos	2,08
30. En esta institución la mayoría de las personas es diferente hacia los demás	2,53
31. En esta institución existen relaciones humanas entre la administración y el personal	2,90
<b>Promedio total dimensión Relaciones:</b>	<b>2,72</b>

**Tabla 15. Dimensión Relaciones – cordialidad**

**Fuente:** Elaboración propia - Proceso Estadístico.

El promedio general en la dimensión Relaciones fue de 2,72 que obtuvo la valoración “Bueno”. Esta dimensión considera “la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados” (Contreras & Matheson, s.f., p. 29). De acuerdo a los resultados, las relaciones humanas dentro de la Secretaría puntúan buena entre compañeros, jefes y sus trabajadores.

La pregunta “Entre el personal de esta institución predomina un ambiente de amistad”, obtuvo una

media de 3,16, lo cual significa que la valoración es “Muy Bueno”; es decir, en las oficinas además de tener una buena relación entre compañeros(as) de trabajo se ha creado un ambiente amigable, esto quizás debido a que la Secretaría de Desarrollo Productivo es una de las más pequeñas del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija.

Preguntas	Media
32. En esta institución los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error	2,25
33. En esta institución la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno	2,35
34. En esta institución no existe mucha confianza entre el superior y subordinado	2,32
35. La administración de nuestra institución muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes	2,73
36. En esta institución cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros	<b>3,22</b>
<b>Promedio total dimensión Cooperación:</b>	<b>2,57</b>

Tabla 16. Dimensión Cooperación – Apoyo

Fuente: Elaboración propia-Proceso estadístico.

Otras de las dimensiones es Cooperación o de apoyo, donde se considera “el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores” (Contreras & Matheson, s.f., p. 29). De acuerdo con los resultados, la media es de 2,57 y está en la escala valorativa “Bueno”; lo cual indica que en las diferentes reparticiones de la Secretaría existe ayuda y apoyo entre colegas de trabajo con los jefes y viceversa. Los datos corroboran la pregunta “En esta institución cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros”, que obtuvo un promedio de 3,22 y en la escala valorativa es “Muy Bueno”.

Preguntas	Media
37. En esta institución se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo	<b>3,27</b>
38. Para la administración de esta institución toda tarea puede ser mejor hecho	<b>3,14</b>
39. En esta institución la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo	<b>3,06</b>
40. En esta institución mejorara el rendimiento por sí solo cuando los trabajadores estén contentos	<b>3,20</b>
41. En esta institución se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo	2,51
42. En esta institución las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo	2,97
<b>Promedio total dimensión Estándares:</b>	<b>3,03</b>

Tabla 17. Dimensión Estándares

Fuente: Elaboración propia- Proceso Estadístico.

Según Litwin y Stringer, la dimensión Estándares se caracteriza por “la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento” (Contreras & Matheson, s.f., p. 29). El promedio general fue de 3,03, valorado como “Bueno”. Lo cual significa que, dentro de

la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo, debido a las particularidades de los servicios que brinda a los clientes externos, el trabajo conlleva un mayor compromiso y cumplimiento de los objetivos propuestos para una mejora continua.

Es importante resaltar aquellas preguntas donde los promedios de los resultados se encuentran en el valor “Muy Bueno”. Por ejemplo, la pregunta “En esta institución se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo”, puntuó una media de 3,27; lo que significa que las diferentes áreas, unidades y direcciones exigen el mayor esfuerzo en cumplimiento de las funciones laborales.

Asimismo, la pregunta “En esta institución mejorara el rendimiento por sí solo cuando los trabajadores estén contentos” obtuvo una media de 3,20, la valoración fue “Muy Bueno”. Al respecto, se considera la importancia de tener motivado al personal que coadyuvan a optimizar el desempeño.

Otra pregunta que obtuvo un nivel valorativo Muy Bueno” con una media de 3,14 fue “Para la administración de esta institución toda tarea puede ser mejor hecha”, en este sentido se infiere que los trabajadores dan lo mejor de sí en sus trabajos, pero según sus jefes pueden dar mucho más.

Finalmente, “En esta institución la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo” tuvo una media de 3,06. Si bien es cierto que dentro de toda institución el trabajo individual es importante, también se debe fomentar el trabajo en equipo porque necesariamente los trabajadores se interrelacionan con otras personas. Lo importante es saber entender al otro y lograr un trabajo en equipo.

Preguntas	Media
43. En esta institución la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.	3,13
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la institución.	2,34
45. En esta institución se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.	2,37
46. En esta institución no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	2,58
<b>Promedio total dimensión Conflicto:</b>	<b>2,6</b>

**Tabla 18. Dimensión Conflictos**

**Fuente:** Elaboración propia-Proceso estadístico.

De acuerdo con los resultados, la dimensión Conflictos obtuvo una media de 2,6 recayendo en el nivel “Bueno”. Esta dimensión toma en cuenta “el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan” (Contreras & Matheson, s.f., p. 29). Toda institución pública o privada al estar conformadas por personas con características propias, con sus formas de pensar y de actuar, puede ocasionar divergencias entre compañeros. Sin embargo, se puede considerar que en esta oficina se respeta el punto de vista del otro para procurar llegar a consensos.

Lo anteriormente expuesto está corroborado con el resultado que obtuvo la pregunta “En esta institución la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos” con 3,13. Ello significa que, a pesar de las discrepancias que pueden surgir entre los compañeros, pueden llegar a definirse acuerdos para evitar posibles discusiones.

Preguntas	Media
47. Las personas están satisfechas de estar en esta institución	3,22
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien	3,22
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución	3,25
50. En esta institución la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses	2,34
<b>Promedio total dimensión Identidad:</b>	<b>3,01</b>

Tabla 19. Dimensión Identidad

Fuente: Elaboración propia-Proceso estadístico.

La dimensión Identidad “es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización” (Contreras & Matheson, s.f., p. 29). Según los resultados obtenidos, para esta dimensión la media general fue de 3,01 con un valor “Bueno”. Los funcionarios de la Secretaria de Desarrollo Productivo se sienten comprometidos e identificados con la institución donde se desempeñan.

La pregunta “Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia la institución”, obtuvo la media 3,25 y un nivel valorativo “Muy Bueno”. Por tanto, los funcionarios públicos dependientes de la Secretaria son leales y comprometidos con su trabajo, su jefe, compañeros y su institución.

Con una media de 3,22 y un nivel valorativo “Muy Bueno”, las preguntas “Las personas están satisfechas de estar en la institución” y “Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien”; se infiere que los trabajadores están conformes con la institución donde desarrollan sus funciones, logrando así un sentimiento de pertenencia a la misma.

## 6. Conclusiones

Algunas conclusiones, respecto al tema abordado:

- ⦿ Se trabajó con 103 personas que laboran en las 6 direcciones de la Secretaría de Desarrollo Productivo, de estos el 57% lleva más de cuatro años dentro del Gobierno Departamental y el 85% tres años en la Secretaría. El 68% de la muestra ocupa cargos relacionados directamente con los perfiles profesionales exigidos y el 58% expresaron estar muy conformes en su puesto laboral.
- ⦿ En la Secretaría de Desarrollo Productivo existe la paridad de género (50,5% son mujeres y 49,5% hombres), se prioriza a personas jóvenes profesio-

sionales (28%) cuyas edades oscilan entre los 20 y 30 años. Sin embargo, los cargos jerárquicos no recaen en aquéllos. El 72% de la muestra tiene formación a nivel técnico, licenciatura y posgrado.

- ⦿ El no contar con la carrera Administrativa dentro de esta institución, que garantice el crecimiento profesional repercute desfavorablemente en el clima organizacional dentro de la Secretaría de Desarrollo Productivo. Esto se puede corroborar con los resultados que se tienen de una investigación realizada en el Gobierno Departamental para elaborar el Plan Estra-

tégico Institucional 2016 -2020, donde el 72% respondió no estar conforme con el salario que percibe porque es bajo, pero tienen una amplia formación profesional, además de la responsabilidad que conlleva el cargo, entre otros aspectos (Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, 2017).

- ⊙ 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.
- ⊙ En 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.
- ⊙ 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, producto de 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.

- ⊙ Finalmente, los resultados de un buen clima organizacional obtenidos, hace inferir que los mismos no han mostrado la realidad de lo que sucede en estas oficinas; que los trabajadores se han visto influenciados por la presión que ejerce una institución pública a posibles represalias de los superiores, porque un gran porcentaje solo tiene contrato como consultor en línea y lo que necesita es que los vuelvan a contratar por lo tanto se sienten en la obligación de mostrar una imagen positiva de la institución. A esto podemos sumar los resultados que logró López (2013) en su trabajo de investigación en la Gobernación de Caldas – Colombia, donde concluye que los funcionarios de la Gobernación de Caldas no tienen autocritica frente a sus capacidades en su entorno laboral, ya que consideran que estas son perfectas. “Sin embargo, dicha falta de autocritica no puede ser juzgada a la ligera, o considerarla desde una perspectiva egocentrista; 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 de la Gobernación, 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 sólo permanecen en los niveles de seguridad (dinero, estatus y poder)". (Brunet, 1987, p. 36)

- ⦿ Se considera oportuno que estos resultados puedan ser analizados con mayor precisión en futuras investigaciones, porque no reflejan la realidad de las oficinas dependientes de la Secretaría. Tal aspecto ha sido corroborado mediante lo descrito en el Plan Estratégico Institucional 2016-2020.

## 7. Bibliografía

- 📖 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.
- 📖 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.
- 📖 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.
- 📖 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.

### 7.1. Webgrafía

- 📖 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)
- 📖 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>
- 📖 Concalvez, A. (1998). “Modelo de Litwin y Stringer sobre Clima Laboral”. En Enfasis.
- 📖 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>
- 📖 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/coleccion-8NelsyCortesJ.pdf
-  Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (2017). Plan Estratégico Institucional 2016 - 2020. <https://www.tarija.gob.bo/normativa/manuales-de-organizacion-y-funciones>
  -  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>
  -  Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (2017). Plan Estratégico Institucional 2016 - 2020. Tarija, Cercado, Bolivia. <https://www.tarija.gob.bo/gestion-transparente/planes-estrategicos>
  -  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>
  -  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%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_5ta\\_edici%C3%B3n\\_Roberto\\_Hern%C3%A1ndez\\_Sampieri](https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri)
  -  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*, n°56, <http://www.apostadigital.com/revistav3hemeroteca/aolaz1.pdf>.
  -  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&isAllowed=y>
  -  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>