

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DEL TRABAJO POST CRISIS  
COVID-19 EN EL PERSONAL DE IMPUESTOS NACIONALES DE LA CIUDAD  
DE LA PAZ CASO: GERENCIA DISTRITAL LA PAZ I.**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR A LA LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**POSTULANTE: JOHANNA IRENE LLANQUE LUNA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2021**

## ***DEDICATORIA***

***Has estado para mí en cada paso que he dado durante todo este tiempo. Gracias por ser mi amigo y mi luz en este camino, por prestarme tus alas en todos los momentos que las mías no recordaban como volar. R.G.H.V.***

## **AGRADECIMIENTOS**

*Primero dar gracias a Dios por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.*

*Agradezco también a mis padres Amalia y Rene, quienes con paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, por estar a mi lado corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.*

*A mis hermanos Giovanni y Belén por estar siempre presente en cada etapa de mi vida, por el apoyo y el cariño que siempre me brindan.*

*¡Gracias a ustedes!*

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo principal el determinar de qué manera el clima organizacional afecta la calidad del trabajo post crisis COVID – 19 en el personal de impuestos nacionales de la ciudad de La Paz. Caso: Gerencia Distrital La Paz I.

Para alcanzar tal propósito se estableció un diseño metodológico, mismo que precisó un tipo de investigación descriptiva, estableciendo una muestra probabilística de 128 personas de la Gerencia Distrital La Paz I, involucradas en la recolección de la información por medio de la técnica de la encuesta y entrevista.

Entre los resultados principales se obtuvo la calidad de trabajo por medio de sus dimensiones fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y desempeño, presentan regularmente una insatisfacción, conllevando a que pocas veces se presente una calidad acorde al contexto laboral, generando que el personal este más o menos en desacuerdo en poder mejorar su nivel de vida. En referencia al clima organizacional a través de las dimensiones de relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenecía, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, valores colectivos y comunicación; se indica que casi siempre existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo, sin embargo contrariamente nunca y casi nunca tienen un adecuado medio de trabajo, lo que genera que no exista un intercambio de información para el ejercicio de sus funciones, generando la insatisfacción de las necesidades económicas que presentan.

Por los datos expuestos, y realizando las correlaciones precisas entre las dimensiones señaladas se considera un contraste de la t de Student con un intervalo de confianza para la diferencia entre el valor observado y el valor teórico, demostrando que el clima organizacional post crisis Covid – 19 incide de manera negativa en la calidad del trabajo en el personal de Impuestos Nacionales de la Gerencia Distrital I de la ciudad de La Paz, existiendo una alta correlación, por lo que se da propuesta de solución para mejorar el clima organizacional.

***Palabras clave:*** *Clima organizacional, calidad de trabajo y Covid-19.*

## EXECUTIVE SUMMARY

The main objective of this research is to determine how the organizational climate affects the quality of post-COVID-19 crisis work in the national tax personnel of the city of La Paz. Case: La Paz District Management I.

To achieve this purpose, a methodological design was established, which required a type of descriptive research, establishing a probabilistic sample of 128 people from the La Paz I District Management, involved in the collection of information through the survey technique and interview.

Among the main results, the quality of work was obtained through its dimensions reliability, response capacity, empathy and performance, they regularly present dissatisfaction, leading to the fact that a quality is rarely presented according to the work context, generating that the staff is more or less disagree on being able to improve their standard of living. In reference to the organizational climate through the dimensions of interpersonal relationships, management styles, sense of belonging, retribution, availability of resources, stability, collective values and communication; It is indicated that there is almost always good communication between co-workers, however, on the contrary, they never and almost never have an adequate working environment, which means that there is no exchange of information for the exercise of their functions, generating dissatisfaction of the economic needs they present.

Based on the data presented, and making the precise correlations between the indicated dimensions, a Student's t test is considered with a confidence interval for the difference between the observed value and the theoretical value, demonstrating that the organizational climate after the Covid-19 crisis It has a negative impact on the quality of work in the National Tax staff of District Management I of the city of La Paz, with a high correlation, which is why a solution is proposed to improve the organizational climate.

***Keywords:*** *Organizational climate, quality of work and Covid-19.*

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 .....	4
ASPECTOS GENERALES .....	4
1.1. Justificación y Aportes.....	4
1.1.1. Justificación Teórica .....	4
1.1.2. Justificación Práctica.....	5
1.2. Situación Problemática .....	5
1.3. Problema Científico .....	7
1.4. Hipótesis .....	7
1.4.1. Variables de Investigación.....	7
1.5. Operacionalización de variables .....	8
1.6. Objeto de Estudio.....	9
1.7. Alcance o campo de acción de la investigación.....	10
1.7.1. Alcance Temático.....	10
1.7.2. Alcance Espacial .....	10
1.7.3. Alcance Temporal .....	10
1.8. Objetivos de la investigación.....	10
1.8.1. Objetivo General .....	10
1.8.2. Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO 2 .....	12
DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO.....	12
2.1. El clima organizacional.....	12
2.1.1. Teorías en el estudio del clima organizacional.....	15
2.1.1.1. Teorías de la administración .....	17
2.1.1.2. Teoría de las relaciones humanas.....	18
2.1.1.3. Escuela estructuralista .....	19

2.1.1.4. Escuela conductista .....	20
2.1.1.5. Teoría del desarrollo organizacional .....	21
2.1.2. Características del clima organizacional.....	21
2.1.3. Importancia del clima organizacional .....	25
2.1.4. Componentes del clima organizacional .....	27
2.1.5. Factores que afectan al clima organizacional .....	28
2.1.6. Modelización del clima organizacional .....	30
2.1.6.1. El clima organizacional según Likert.....	33
2.1.6.2. Modelos de comportamiento organizacional .....	33
2.1.7. El clima organizacional relacionado con otros conceptos .....	35
2.1.7.1. La cultura organizacional .....	35
2.1.7.2. Satisfacción laboral .....	37
2.1.7.3. Productividad laboral .....	39
2.2. Calidad del trabajo post crisis COVID-19 .....	40
2.2.1. Calidad de trabajo.....	41
2.2.2. COVID -19 y la post crisis laboral.....	44
2.3. CONTEXTO REFERENCIAL .....	45
2.3.1. SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES .....	45
2.3.1.1. Sistemas Tributarios.....	46
2.3.1.2. Clasificación de los tributos.....	47
2.3.1.3. Planificación estratégica institucional.....	48
2.3.2. Misión.....	49
2.3.3. Visión .....	49
2.3.4. Principios .....	49
2.3.5. Valores .....	50
2.3.6. Objetivos estratégicos .....	50
2.3.7. La Administración Tributaria en Bolivia .....	50
2.3.8. Facultades de la Administración Tributaria .....	51
2.3.9. Política de Calidad del Servicio de Impuestos Nacionales .....	52

2.3.10. Tipos de contribuyentes .....	53
2.3.11. Servicios Generales que ofrece el Servicio de Impuestos Nacionales .....	53
2.4. ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	59
2.5. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.....	59
CAPÍTULO 3 .....	60
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.1. Tipo de investigación.....	60
3.2. Universo o población de estudio .....	60
3.3. Determinación del tamaño y diseño de la muestra .....	61
3.4. Selección de métodos y técnicas .....	62
3.5. Instrumentos de relevamiento de información .....	64
CAPÍTULO IV .....	65
MARCO PRÁCTICO.....	65
4.1. Presentación y análisis de los resultados .....	65
4.1.1. Diagnóstico de la situación .....	65
4.1.1.1. Aspectos generales .....	65
4.1.1.2. Aspectos relacionados con la calidad de trabajo.....	68
4.1.1.3. Aspectos relacionados con el clima organizacional .....	113
4.2. Correlación de variables .....	134
4.2.1. Correlación general entre Clima Organizacional y Calidad de Trabajo.....	134
4.3. Correlación de dimensiones.....	136
4.4. Comprobación de la hipótesis.....	139
4.5. Propuesta .....	140
4.5.1. Propuesta para mejorar el clima organizacional .....	140
4.5.2. Evaluación del desempeño laboral.....	141
4.5.3. Procesamiento y análisis de la información.....	141
4.5.4. Selección de las áreas que requieren intervención.....	142
4.5.5. Reunión con directivos y trabajadores de la empresa.....	142



4.6. Elaboración del programa.....	142
4.6.1. Formato y comprensión .....	142
4.6.2. Introducción .....	142
4.6.3. Fijación de objetivos.....	143
4.6.4. Capítulos .....	143
4.6.5. Impresión del programa .....	143
4.6.6. Actualización .....	144
4.7. Administración .....	144
4.7.1. Recursos.....	144
4.7.2. Recursos Humanos.....	144
4.7.3. Recursos Materiales .....	144
4.7.4. Recursos Económicos .....	145
4.8. Previsión de la Evaluación .....	145
CAPÍTULO V.....	146
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	146
5.1. Conclusiones.....	146
5.2. Recomendaciones .....	149
BIBLIOGRAFÍA .....	152
ANEXOS .....	157

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Conceptos Pragmáticos de psicología.....	19
Figura 2. Jerarquía de necesidades de Maslow.....	20
Figura 3. Características del clima organizacional .....	23
Figura 4. Satisfacción laboral resultado entre la personalidad del trabajador y puesto de trabajo.....	38
Figura 5. Estructura organizacional Impuestos nacionales .....	57
Figura 6. Estructura organizacional Impuestos nacionales de la Gerencia Distrital I.....	58

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.Cargo .....	65
Tabla 2.Genero .....	66
Tabla 3.Edad.....	66
Tabla 4. Antigüedad en la Institución.....	67
Tabla 5. Estado civil .....	68
Tabla 6. Satisfacción con el contrato laboral.....	68
Tabla 7. Satisfacción con la duración de la jornada de trabajo .....	69
Tabla 8. Satisfacción con el turno de trabajo.....	70
Tabla 9. Satisfacción con la cantidad de trabajo diario .....	70
Tabla 10. Satisfacción con los procedimientos laborales .....	71
Tabla 11. Satisfacción con la supervisión .....	71
Tabla 12. Satisfacción salarial .....	72
Tabla 13. Satisfacción salarial comparativa .....	73
Tabla 14. Satisfacción con el sistema de seguridad social .....	73
Tabla 15. Satisfacción con los planes de retiro (pensiones).....	74
Tabla 16. Satisfacción con las condiciones físicas del área de trabajo (ruido, iluminación, orden, etc.).....	74
Tabla 17. Satisfacción con las oportunidades de actualización o estudio que brinda la empresa (institución).....	75
Tabla 18. Satisfacción con las capacitaciones recibidas por la empresa .....	76

Tabla 19. Satisfacción por trabajar en esta institución (comparando con otras instituciones conocidas).....	76
Tabla 20. Satisfacción con las funciones desempeñadas.....	77
Tabla 21. Satisfacción con el uso de habilidades y potencialidades propias.....	77
Tabla 22. Satisfacción al realizar las tareas asignadas .....	78
Tabla 23. Satisfacción en el trato con otros compañeros .....	78
Tabla 24. Satisfacción en la relación con superiores.....	79
Tabla 25. Satisfacción en relación a oportunidades para aplicar creatividad e iniciativa en el trabajo.....	80
Tabla 26. Satisfacción con respecto al reconocimiento que recibo de otras personas por mi trabajo.....	80
Tabla 27. Satisfacción con el desempeño profesional personal .....	81
Tabla 28. Satisfacción con la calidad de servicios básicos en residencia personal .....	81
Tabla 29. Satisfacción del tamaño del domicilio, en relación con el tamaño de la familia..	82
Tabla 30. Frecuencia con la que se lleva el trabajo a casa .....	83
Tabla 31. Frecuencia de indicaciones claras sobre los procedimientos laborales .....	83
Tabla 32. Información de la forma en que se evalúan los procedimientos que sigo para realizar mi trabajo.....	84
Tabla 33. Información de los resultados de la supervisión de mi trabajo como retroalimentación.....	84
Tabla 34. Suficiencia del salario para satisfacer las necesidades básicas .....	85
Tabla 35. Suficiencia en la cantidad de herramientas recibidas para la realización de las actividades laborales.....	86

Tabla 36. La calidad de las herramientas que recibo para la realización de mis actividades laborales es la necesaria.....	86
Tabla 37. Se respetan mis derechos laborales .....	87
Tabla 38. Acceso a cursos de capacitación en relación a mis compañeros .....	88
Tabla 39. Identificación con los objetivos de la empresa.....	88
Tabla 41. Contribución al Logro de Objetivos .....	89
Tabla 42. Motivación laboral.....	90
Tabla 43. Habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias .....	90
Tabla 44. Comunicación Interpersonal.....	91
Tabla 45. Superación de Obstáculos para el logro de Objetivos .....	91
Tabla 46. Cuando se me presentan problemas en el trabajo, recibo muestras de solidaridad por parte de mis compañeros .....	92
Tabla 47. Obtengo ayuda de mis compañeros para realizar mis tareas, cuando tengo dificultad para cumplirlas .....	93
Tabla 48. Existe buena disposición del personal para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas.....	93
Tabla 49. Interés del jefe por la Calidad de Vida de sus funcionarios .....	94
Tabla 50. Interés del jefe por la satisfacción de las necesidades de sus funcionarios .....	95
Tabla 51. Resolución de los problemas del área laboral por parte del jefe .....	95
Tabla 52. Reconocimiento por el esfuerzo en el trabajo .....	96
Tabla 53. Apoyo para resolución de problemas y simplificación en la realización del trabajo .....	96
Tabla 54. Apoyo en la resolución de problemas extra-laborales.....	97
Tabla 55. Retroalimentación por mi desempeño .....	97

Tabla 56. Reconocimiento de los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción.....	98
Tabla 57. Libertad para expresar mis opiniones en cuanto al trabajo sin temor a represalias de mis jefes .....	99
Tabla 58. Oportunidad de resolver cualquier situación adversa que se presente .....	99
Tabla 59. Muestras de reconocimiento por las actividades que realizo .....	100
Tabla 60. Cumplimiento con las actividades extra laborales planeadas.....	101
Tabla 61. Oportunidad de convivir con mi familia .....	101
Tabla 62. Participación en actividades domésticas .....	102
Tabla 63. Participación del cuidado de mi familia (hijos, padres, hermanos y/u otros).....	102
Tabla 64. Capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades diarias (vestir, caminar, trasladarse, alimentarse, etc.).....	103
Tabla 65. Capacidades físicas, mentales y sociales.....	104
Tabla 66. Exámenes de salud periódicos (por parte de la institución) .....	104
Tabla 67. Acceso en cantidad y calidad a mis alimentos .....	105
Tabla 68. Ascensos en base a hojas de vida y no a influencias .....	105
Tabla 69. Mejoramiento del nivel de vida con base al trabajo en esta institución .....	106
Tabla 70. Puesto de trabajo de acuerdo con la preparación académica y/o capacitación...	107
Tabla 71. Contribución con la buena imagen que tiene la institución ante sus usuarios....	107
Tabla 72. Logros alcanzados debido al trabajo en la institución.....	108
Tabla 73. Desarrollo de habilidades .....	109
Tabla 74. Acceso a vivienda.....	109
Tabla 75. Integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales.....	110
Tabla 76. Ingesta diaria de alimentos en cantidad y calidad .....	111

Tabla 77. Servicios de salud que ofrece la Institución .....	111
Tabla 78. Compromiso hacia el logro de los objetivos de la institución.....	112
Tabla 79. Relación entre compañeros.....	113
Tabla 80. Saluda a sus compañeros de trabajo .....	113
Tabla 81. Ampliación del grupo de amistad.....	114
Tabla 82. Identificación de debilidades a través de la conversación con compañeros de trabajo .....	114
Tabla 83. Ampliación del conocimiento través de la comunicación en el ambiente laboral. ....	115
Tabla 84. Identificación de fortalezas cuando se comunica con sus compañeros de trabajo. ....	116
Tabla 85. Desarrollo de relaciones interpersonales laborales.....	116
Tabla 86. Fortalecimiento de relaciones por medio de la comunicación interpersonal. ....	117
Tabla 87. Respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo. ....	117
Tabla 88. Medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas. ....	118
Tabla 89. Equipos de comunicación suficientes y modernos.....	118
Tabla 90. Las amistades cordiales en el ambiente laboral facilitan un trabajo cooperativo .....	119
Tabla 91. Fomenta el trabajo en equipo .....	119
Tabla 92. Las decisiones tomadas en el trabajo, intercambio información están relacionadas con el ejercicio de sus funciones .....	120
Tabla 93. La toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio ..	120
Tabla 94. Toma de decisiones independiente.....	121
Tabla 95. Apoyo y Confianza en sus Superiores.....	121

Tabla 96. Tiempo suficiente para realizar el trabajo .....	122
Tabla 97. Tiempo que trabaja normado por ley.....	123
Tabla 98. Distribución de los salarios de acuerdo a la función .....	123
Tabla 100. Retribuciones justas.....	124
Tabla 101. Libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo si el fin es de mejorar. ..	125
Tabla 102. Estimulación del trabajo.....	125
Tabla 103. Las ideas que aporta para mejorar el trabajo son llevadas a cabo. ....	126
Tabla 104. La institución es un buen lugar para desempeñar su trabajo. ....	126
Tabla 105. Gusto por el trabajo .....	127
Tabla 106. Reconocimiento especial al buen desempeño laboral. ....	127
Tabla 107. Reconocimiento por el esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias....	128
Tabla 108. Incentivos para mejorar su trabajo .....	129
Tabla 109. Información sobre los objetivos y políticas de la institución .....	129
Tabla 110. Información periódica sobre los objetivos y políticas de la institución .....	130
Tabla 111. Información sobre los acontecimientos de la institución .....	130
Tabla 112. Cultura por los principios, normas y valores.....	131
Tabla 113. Instalaciones y equipamiento .....	131
Tabla 114. Condiciones ambientales adecuadas para la ejecución de los trabajos .....	132
Tabla 115. Provisión suficiente de materiales a las oficinas .....	132
Tabla 116. Implementación de programas de capacidades técnicas .....	133
Tabla 117. Charlas para mejorar el clima laboral.....	133



## INTRODUCCIÓN

El COVID – 19, enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto recientemente, y que antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019 tanto el virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos. Fue declarado por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020; el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS) el doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunció el 11 de marzo de 2020 que la nueva enfermedad por el COVID – 19 puede caracterizarse como una pandemia, epidemia que se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo afectando a un gran número de personas (OMS, 2020).

Se confirmó sobre el ingreso del virus COVID – 19 en territorio boliviano el 10 de marzo del 2020 cuando se informó sobre los dos primeros casos en el país, dos mujeres de los departamentos de Oruro y Santa Cruz que habrían ingresado desde Italia; si bien a partir del 12 de marzo se declaró Emergencia Sanitaria por COVID – 19 en el país y se socializó la naturaleza del virus, y medidas de bioseguridad correspondientes para minimizar los contagios, los casos fueron incrementando en el país, viéndose el sistema sanitario boliviano colapsado a partir de junio del 2020 con la muerte de cientos de personas sin atención hospitalaria y cementerios saturados (Miranda, 2020).

Al 27 de octubre del 2020, el ministerio de salud reportó 172 contagios nuevos de COVID – 19, teniendo un total acumulado de 141.124 casos de los cuales 22.683 son activos, se registra además 14 fallecidos las últimas horas haciendo un total de 8.672 decesos desde el brote de COVID – 19 en el país (Ministerio de Salud, 2020). Cabe mencionar, que el descenso en el número de los casos ha permitido que se flexibilicen las medidas del gobierno, teniendo a la

fecha un panorama diferente con casi la totalidad de actividades con desarrollo normal y el horario de tránsito ampliado.

El trabajo en general ha experimentado muchos cambios con la pandemia, así como el desempleo en varias empresas. Mientras algunas empresas mantienen el trabajo online desde casa, otras han retomado sus actividades paulatinamente; tal es el caso de Impuestos nacionales en la ciudad de La Paz que a la fecha ha retomado actividades en su totalidad, sin embargo, la post crisis del COVID – 19 ha manifestado cambios en el clima organizacional que se traducen en la calidad del trabajo.

El clima organizacional es identificado como la cualidad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, en este caso en Impuestos Nacionales, la creación de un buen clima organizacional transmite sentido de identidad, facilita la creación de un compromiso, apoya la estabilidad del sistema social y modela las actitudes de los miembros de la organización.

En este sentido, es que el presente estudio tiene por objeto identificar la relación entre clima organizacional y calidad de trabajo post crisis COVID – 19 en el personal de Impuestos Nacionales de la ciudad de La Paz.

El desarrollo de la investigación se desglosa de acuerdo a los siguientes capítulos:

Se comienza a desarrollar la introducción, haciendo mención al planteamiento del problema, objetivo y justificación de la investigación, los cuales permitirán brindar una correcta introducción de la propuesta de investigación.

En el capítulo I, se describen aspectos generales a través de la justificación desde un análisis del problema de investigación, situación problemática, problema científico, hipótesis,

variables, operacionalización de variables, objeto de estudio, alcance y objetivos de la investigación.

El capítulo II, presenta el marco teórico, donde se definieron todos los conceptos inherentes al desarrollo de la investigación; contexto referencial, estudios previos y diagnóstico de la investigación.

En el capítulo III, se desarrolla el diseño metodológico de la investigación; tipo de investigación, universo y tamaño de la muestra, determinación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

El capítulo IV, presenta los resultados a raíz del proceso de recolección de datos con los instrumentos que son referidos en el diseño metodología.

El capítulo V, se establecen las conclusiones y recomendaciones de la tesis de investigación.

# CAPÍTULO 1

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1. Justificación y Aportes

#### 1.1.1. Justificación Teórica

La presente propuesta se sustenta desde el punto de vista teórico debido a que para su desarrollo se recurrirá a conceptos de clima organizacional y calidad del trabajo, además de datos teóricos sobre la pandemia del Covid – 19.

Por tanto, la presente investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el clima organizacional que hace referencia a una apreciación o una reacción común de personas ante situaciones de su entorno laboral donde se toman decisiones, interrelaciones personales entre compañeros o la comunicación informal, entre otros aspectos. Así como también se enfoca hacia la calidad del trabajo que se determina en la satisfacción relacionado con las actividades ejecutadas en el entorno laboral, donde debe promoverse la seguridad y desarrollo personal/profesional entre los trabajadores, todo lo referido se trata en un contexto actual como es el caso de la pandemia Covid-19.

En este sentido, conllevara a que los resultados puedan sistematizarse en una propuesta, para ser incorporado como conocimiento a las ciencias administrativas, ya que se estaría demostrando de qué manera el clima organizacional afecta la calidad del trabajo post crisis COVID – 19 en el personal de impuestos nacionales de la ciudad de La Paz. Caso: Gerencia Distrital La Paz I.

### **1.1.2. Justificación Práctica**

Así también, la presente propuesta se justifica desde el punto de vista práctico debido a que con el desarrollo de la misma se llevará a la práctica los conceptos teóricos de clima organizacional y calidad del trabajo, permitiendo hallar la relación entre las mismas.

Así como también, esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar la calidad de los trabajadores de Impuestos Nacionales de la ciudad de La Paz, específicamente de la Gerencia Distrital La Paz I, por medio de un adecuado clima organizacional más aun en tiempos de emergencia sanitaria como es el Covid-19.

### **1.2. Situación Problemática**

El tratar el tema de clima organizacional es trascendental dentro de cualquier empresa o entidad. Dávila, Escobar, Mullet y Uribe (2012), indican que el estudio del clima organizacional es de suma importancia para que las organizaciones mejoren su entorno laboral, ya que este se genera a partir de las percepciones compartidas por el personal del ambiente de trabajo.

De esta manera, el entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de los objetivos de una determinada empresa o institución, siendo importante analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos de manera exitosa.

Ahora bien, en el mundo laboral se han producido en los últimos años importantes cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y en salud (particularmente por el Covid-19) que afectan en gran medida a los trabajadores y a su calidad de trabajo. Estos cambios han

tenido efectos positivos y negativos, tanto para los propios trabajadores como para las organizaciones. Las necesidades de unos y otros han variado con el tiempo y las demandas cambiantes, obligan a ambas partes a realizar esfuerzos para adaptarse de forma positiva a la nueva situación, denotándose actividad laboral con modificaciones frecuentes que obligan a un aprendizaje continuo, horarios cambiantes, necesidad de trabajo en equipo, incremento y variedad de tecnologías, recorte de salarios y de derechos laborales, entre otros.

Todas estas circunstancias, aunque pueden entenderse por las nuevas necesidades de las organizaciones, no cabe duda que están exigiendo una actitud diferente a los trabajadores y, por tanto, se requiere también de las organizaciones, una nueva forma de entender al clima organizacional.

En este sentido, se puede señalar que antes de la post crisis del Covid – 19, las instituciones públicas del país centraban sus esfuerzos en mejorar la productividad a través de la gestión del talento humano para obtener un mejor desempeño económico social a nivel nacional e internacional; sin embargo, la pandemia y posterior reactivación de actividades ha dejado al descubierto diferentes falencias. En el caso de Impuestos Nacionales, tras retomar actividades se ha evidenciado un deterioro en el clima organizacional por parte de los funcionarios que se ha visto reflejado en la calidad del trabajo, observándose desmotivación, falta de trabajo en equipo (por las mismas restricciones que impone la pandemia y el temor de la población a un rebrote del virus), entre otros, que deberán identificarse de manera precisa con el desarrollo de la presente propuesta.

Por lo que, en el presente estudio se busca identificar de qué manera el clima organizacional afecta la calidad del trabajo post crisis Covid – 19 en el personal de Impuestos nacionales de La Paz.

### **1.3. Problema Científico**

La pregunta de estudio que guiará el desarrollo de la presente propuesta será:

¿Cuál es la relación del clima organizacional con la calidad del trabajo post crisis Covid – 19 en el personal de Impuestos Nacionales de la ciudad de La Paz Gerencia Distrital La Paz I?

### **1.4. Hipótesis**

Ho= El clima organizacional post crisis Covid – 19 no incide de manera negativa en la calidad del trabajo en el personal de Impuestos Nacionales de la ciudad de La Paz.

Hi= El clima organizacional post crisis Covid – 19 incide de manera negativa en la calidad del trabajo en el personal de Impuestos Nacionales de la ciudad de La Paz.

#### **1.4.1. Variables de Investigación**

Independiente – Clima organizacional

El ambiente que se vive en una empresa en un momento determinado, donde una persona desempeña su trabajo diariamente, y el trato que tiene el jefe con sus subordinados, donde el ambiente laboral puede ser agradable o desagradable; también se describe como la cualidad o las propiedades del ambiente en general que se perciben o experimentan los integrantes de la organización, que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento (Jimenez, 2011).

Dependiente – Calidad del trabajo

Modelo que integra diversos agentes cuyas acciones determinan dimensiones (empresas, sindicatos y organismos gubernamentales), haciendo que la calidad laboral aumente o disminuya (Valverde, 2011).

Variable moderante – Impuestos Nacionales de la ciudad de La Paz

### 1.5. Operacionalización de variables

<b>Variable independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica a utilizar</b>
<b>Clima organizacional</b>	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Participación en actividades de recreación</li> </ul>	Encuesta
	Estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo de liderazgo</li> </ul>	
	Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentirse parte de la empresa, como un miembro valioso</li> </ul>	
	Retribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retribución económica y/o simbólica</li> </ul>	
	Disponibilidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de ambientes físicos, materiales e insumos</li> </ul>	
	Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo rotación de personal</li> </ul>	
	Valores colectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación, equidad, honestidad, verdad, respeto, alegría, confianza, entre otros</li> </ul>	
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respuesta a consultas</li> <li>- Emisión de sugerencias y recomendaciones</li> </ul>	



<b>Variable dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica a utilizar</b>
<b>Calidad del trabajo</b>	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal informa de manera clara y adecuada</li> <li>- La atención es adecuada y en respuesta a la demanda</li> <li>- La atención se encuentra disponible</li> </ul>	Encuesta
	Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La atención es fluida</li> <li>- El área de informaciones brinda información oportuna</li> <li>- Trámites administrativos son debidamente asesorados</li> <li>- El cobro de impuestos se realiza sin dificultad</li> </ul>	
	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trato es amable, con respeto y paciencia</li> <li>- El personal está capacitado y muestra interés en absolver dudas</li> </ul>	
	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfocado a la obtención de resultados propuestos por la empresa</li> </ul>	

### **1.6. Objeto de Estudio**

Personal de Impuestos nacionales de la ciudad de La Paz - Gerencia Distrital La Paz I, en su ambiente de trabajo respecto al clima organizacional y la calidad del trabajo.

## **1.7. Alcance o campo de acción de la investigación**

### **1.7.1. Alcance Temático**

La presente propuesta sustenta su desarrollo en materias relacionadas con la Gestión del Talento Humano.

### **1.7.2. Alcance Espacial**

La investigación para el planteamiento de la presente propuesta se realizará en Impuestos Nacionales de la ciudad de La Paz – Gerencia Distrital La Paz I.

### **1.7.3. Alcance Temporal**

La presente propuesta tendrá su desarrollo entre los meses de septiembre a noviembre del 2020.

## **1.8. Objetivos de la investigación**

### **1.8.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera el clima organizacional afecta la calidad del trabajo post crisis COVID – 19 en el personal de impuestos nacionales de la ciudad de La Paz. Caso: Gerencia Distrital La Paz I.

### **1.8.2. Objetivos Específicos**

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en personal de impuestos nacionales de la ciudad de La Paz.

- Realizar una evaluación de la calidad del trabajo post crisis Covid – 19 en impuestos nacionales de la ciudad de La Paz.
- Establecer los factores del clima organizacional que inciden en la calidad del trabajo.

## CAPÍTULO 2

### DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO

#### 2.1. El clima organizacional

De manera general, el clima organizacional representa un elemento principal para el éxito o fracaso de una organización, ya que conlleva el estado de bienestar que se relaciona e impacta en el desempeño y productividad del personal. En este sentido, a continuación, se presentan las siguientes definiciones:

Es una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo. (Paterson 2005, citado en Olaz, 2013, p. 3)

Según Hernandez (2014) el clima organizacional es “el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados”. (párr. 2)

Por otro lado, se manifiesta que:

El clima organizacional como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundando en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organización que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones (Edel, 2007, p. 33)

Ahora bien, otro termino establecido señala que, “clima organizacional es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo porque maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas”. (Maish, 2004 citado en la Universidad de las América, p. 13)

El clima organizacional está condicionado por factores de la percepción y características de los empleados y de la empresa. Además, hace referencia al estado de ánimo de los miembros de la organización y su influencia en los resultados del negocio. (bizneo, s.f.)

De esta manera, se determina al clima organizacional como aquella percepción colectiva que se tiene del contexto organizacional en el cual se desenvuelven los trabajadores, lo que influye en el comportamiento de las personas, su satisfacción, bienestar o de lo contrario su insatisfacción.

El clima organizacional es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros.

“El clima organizacional es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frio y desagradable)” (Chiavenato, 2006, p. 122)

Está integrado por muchos elementos entre los cuales se citan: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc.; los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; el liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo; la estructura;

los procesos organizacionales, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones (García, 2006, p. 160)

Por su parte, el autor Toro (2010) menciona tres diferentes concepciones del término clima organizacional, en una primera lo define como la responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y/o la productividad; la segunda trata de las condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes, por último se encuentra la mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Otro autor a considerar es Luthans (2008, p. 123), que define al clima organizacional como “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Por lo descrito en párrafos precedentes, se determina que el clima organizacional comprende las relaciones tanto internas como externas que llevan los trabajadores al interior de una determinada empresa u organización, estableciendo que, puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en el desempeño de los trabajadores, lo que es percibido por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

En la actualidad, la mayoría de las empresas buscan establecer un ambiente que les ayude a mantener sus niveles de productividad para sobrevivir como empresa, eso quiere decir resistir las crisis que se presentan, adecuarse a los cambios y resolver problemas, desafíos y retos; sin embargo, para que el esfuerzo no sea en vano y pueda tener éxitos, se debe tener en cuenta

al factor más importante en una empresa, como es el recurso humano (Gomez & Prowesk, 2011, p. 56).

Por lo que, se menciona que el clima organizacional “significa estar en constante participación dentro de la empresa, lograr que los colaboradores sientan y experimenten como es el ambiente que se vive dentro de la organización” (Robbins & Coulter, 2013, p. 90).

De acuerdo a los autores referidos en párrafos anteriores, indican que el clima laboral cuando es positivo este debe presentar estabilidad, seguridad e integración dentro del mismo, ya que, el ambiente de trabajo es muy importante para el recurso humano, mismo que ayuda al crecimiento y éxitos de la organización.

Prosiguiendo con lo referido, el clima organizacional es “la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el clima atmosférico se respira, se siente, viene a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización” (Noboa, s.f., p. 3)

En suma, para estudiar el clima organizacional es necesario identificar los elementos que la constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los métodos de diagnóstico utilizados en las organizaciones.

### **2.1.1. Teorías en el estudio del clima organizacional**

Antes de señalar las teorías del clima organizacional es preciso mencionar que las características de las personas son relativamente permanentes en el tiempo, que son diferentes de una persona a otra y aún entre personas de una misma nacionalidad o región y que el grupo

ejerce influencia en las personas (García, 2006), para ello es importante los siguientes aspectos:

- Los Valores. Robbins (2013), señala que los valores representan convicciones básicas. En otras palabras, es “un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa” (Rockeach, 1973, p. 5).
- Las Actitudes. Las actitudes son enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, con respecto a las cosas, las otras personas o los eventos, y reflejan la manera como alguien se siente acerca de algo. Dentro de los elementos de una actitud (Robbins, 2013, p. 140) se encuentran: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el componente del comportamiento. Si se toma el término actitud como la parte afectiva de los tres componentes, esto permitirá entender mucho mejor la complejidad que se presenta al analizar cómo las actitudes pueden influir en los comportamientos de las personas. Además, es bueno recordar que las actitudes como los valores se adquieren de los padres, los maestros y los grupos de compañeros.
- La Motivación. Existen muchas clases de motivaciones dependiendo de la situación en la que se encuentre el individuo. Por eso, en relación con la empresa y el trabajo la definición más aceptada es la de “la voluntad que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (García, 2006, p. 162)

Señalando las características referidas, se presentan a continuación distintas teorías respecto a las necesidades existentes, dentro de las cuales las más conocidas son:



### **2.1.1.1. Teorías de la administración**

La teoría de la administración se inicia en 1911 por el ingeniero estadounidense Frederick Winston Taylor, misma que buscaba aumentar la productividad de las empresas en Estados Unidos.

El fundamento de su teoría se encuentra en cuatro principios: división del trabajo, selección del personal, capacitación o especialización y cooperación estrecha y amistosa entre obreros y jefes. En suma, Taylor formuló la teoría clásica de la administración en Francia en 1916, donde considera la organización como una estructura, además los puestos de trabajo para mejorar la eficiencia y la productividad laboral. (Iglesias, Torres, & Perez, 2019)

El enfoque está dado por la organización formal y los principios generales de la administración, a continuación, se mencionan los mismos:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de los intereses individuales a los generales
- Remuneración del personal
- Centralización
- Cadena escalar
- Orden
- Equidad

- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de equipo (Iglesias, Torres, & Perez, 2019)

Otro representante de la administración moderna es Henri Fayol, quien dirigió sus esfuerzos en la identificación de las funciones administrativas, también en el establecimiento de los principios de la administración.

### **2.1.1.2. Teoría de las relaciones humanas**

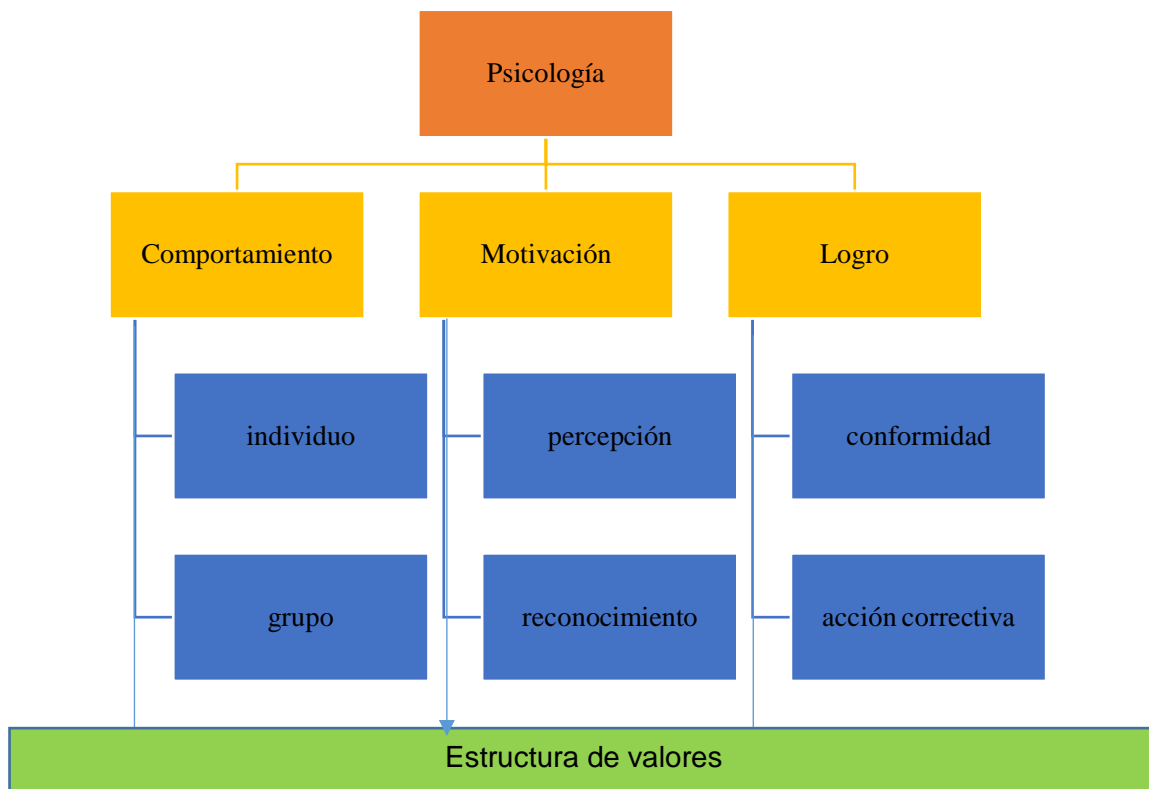
La teoría de las relaciones humanas fue planteada entre los años de 1924 a 1927 en Estados Unidos por el psicólogo Hugo Munsterberg y el sociólogo Elton May. Consiste en las relaciones interpersonales y sus principales enfoques están dados por la organización informal, motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo. Rensis Likert, aborda el tema de clima organizacional mediante la percepción de los trabajadores y directivos. La teoría es fundada en el año 1948, la misma plantea que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben. (Iglesias, Torres, & Perez, 2019)

En suma, Hellriegel, Jackson y Slocum pertenecientes a la escuela de Elton Mayo comprobaron la productividad de la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago, mediante el aumento y disminución de la iluminación ambiental, la conclusión fue que la productividad del grupo varía por la atención que reciben los empleados por sus jefes independientemente de las condiciones ambientales. (Arano, Escudero, & Delfin, 2016)

Terry y Franklin consideraban que el punto focal de la administración y de las organizaciones es el comportamiento humano. Esta escuela se originó de las ciencias del comportamiento, considerando la psicología y la psicología social. En esta teoría se considera al individuo como un ser socio psicológico y el gerente debe comprender y conseguir los mejores resultados de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas. (Arano, Escudero, & Delfin, 2016)

**Figura 1**

*Conceptos Pragmáticos de psicología*



Fuente: Elaboración propia con referencias teoricas de Arano, Escudero, & Delfin, 2016.

### 2.1.1.3. Escuela estructuralista

Se analiza conceptos ligados a la autoridad, determinación de reglas y normas, y la burocratización. Weber clasifica la sociedad en tres tipos: las tradicionales, las carismáticas, y las legales. Weber apporto además con la teoría de estructuras y hace énfasis a las actividades

de la organización con base en las relaciones de autoridad, y describió un modelo ideal de organización “burocracia” caracterizado por la división del trabajo, la definición de la autoridad, reglas y normas dentro de la organización. (Arano, Escudero, & Delfin, 2016)

Esta escuela se preocupó por el concepto de hombre organizacional, el hombre que desempeña diversas tareas de manera simultánea en diversas organizaciones. El hombre es un apéndice de las organizaciones y las necesita para obtener la satisfacción de sus necesidades primarias y secundarias. (Arano, Escudero, & Delfin, 2016)

#### **2.1.1.4. Escuela conductista**

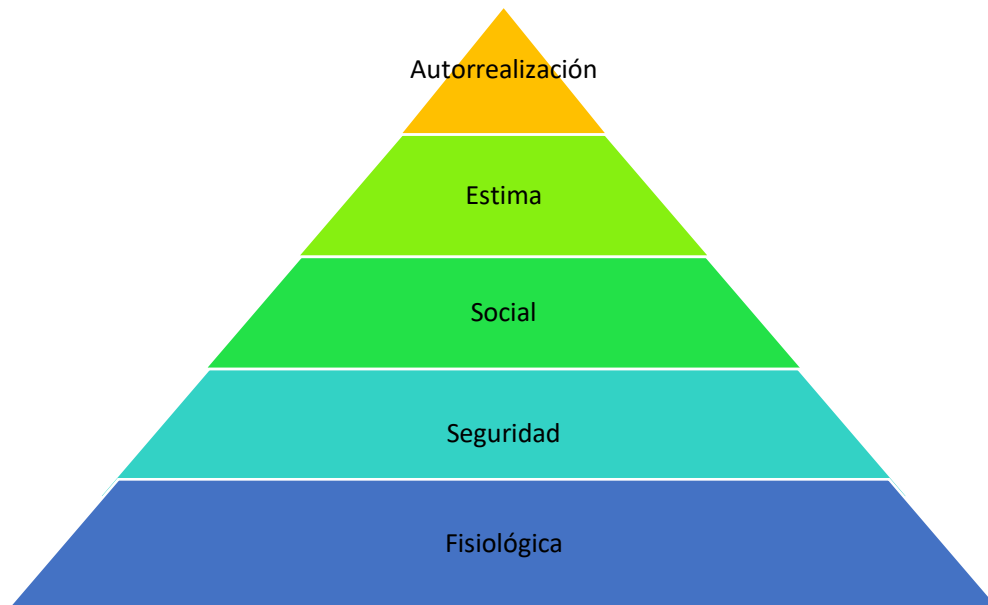
Esta escuela considera que Cada individuo forma parte de una organización, y estudia su comportamiento, emociones, atenciones, estímulos, entre otros. Se analiza los estilos de trabajo de cada trabajador o gerente, además de los efectos psicológicos que impactan en la producción.

La teoría conductista parte de la conducta individual de las personas para explicar la de las organizaciones. En ese sentido es preciso estudiar la motivación humana, además los administradores deben conocer las necesidades de las personas para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación para mejorar la calidad de vida dentro de la organización.

Abraham Maslow afirmó que las necesidades humanas se presentaban en niveles jerarquizados por orden de importancia:

#### **Figura 2**

*Jerarquía de necesidades de Maslow*



#### **2.1.1.5. Teoría del desarrollo organizacional**

Surge en 1962 en Estados Unidos, fue planteada por Richard Bebkhard con Rensis Likert y Kurt Lewin psicólogo alemán consultor. El trabajo del grupo de científicos puso énfasis en el desarrollo planificado de las organizaciones y propusieron un conjunto de ideas sobre la relación “persona - organización – ambiente”. (Iglesias, Torres, & Perez, 2019)

#### **2.1.2. Características del clima organizacional**

El clima organizacional constituye una configuración de las características e influye en el comportamiento de una persona en su trabajo, siendo que es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico.

Por tanto, según Rodríguez (2001) menciona que las características del clima organizacional son las siguientes:

- El clima organizacional es permanente.

- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma.
- La rotación y ausentismo puede ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral. (Rodríguez, 2001 citado en Universidad de las Américas - Puebla, 2002, p. 15)

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta. (Brunet, 2011, p. 13)

En este entendido, se hace necesario presentar la importancia de analizar el clima organizacional al interior de una empresa, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que, así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad.

### Figura 3

#### *Características del clima organizacional*

- El clima es una configuración particular de variables situacionales
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.



- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea



- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento

Fuente: Elaboración propia en base a Brunet, 2011.

Ahora bien, entre características negativas en un ambiente laboral se pueden generar prácticas que pueden derivar en la falta de productividad, la apatía e, incluso, la salida de recursos humanos talentosos en los que la empresa ya ha invertido. Entre sus características principales se encuentra:

- Una relación vertical, basada en la jerarquía, sin que se permita el intercambio de opiniones o información entre áreas. Aquí, la información es limitada y poco clara para los miembros que se encuentran en los estratos más alejados de los líderes, de modo que no saben si su trabajo es útil.
- Se desconocen las metas, visión y misión de la empresa, lo que hace que los colaboradores se limiten a hacer el trabajo que se les asigna. Y siempre dentro de un

espacio limitado de responsabilidad, negándose a dar ese extra necesario para la innovación y el crecimiento, tanto a nivel personal como de la empresa.

- Se percibe inseguridad, tanto laboral como física o psicológica. No se investigan o sancionan las prácticas abusivas y se desalienta la denuncia.
- No promueve la retroalimentación del trabajo realizado, de modo que la plantilla desconoce si su trabajo estuvo bien o mal, con lo que no puede mejorarlo.
- Existe desigualdad, en la distribución de las cargas de trabajo. Se favorece a una persona en particular y esto puede afectar a otra.
- No hay equidad, en cuanto a sueldos y beneficios para colaboradores que realizan un trabajo similar, incluyendo las desigualdades por cuestión de sexo (Amitai.com, 2020, párr. 5).

Por lo establecido, se manifiesta que al contemplar un clima organizacional adecuado se obtienen ventajas tanto individuales como colectivas, fomentando la efectividad y la productividad, lo que conllevará a presentar una imagen positiva de la empresa y/o institución.

Se define que hay características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir” (Chiavenato, 2000, p. 38).

Sin embargo, las organizaciones consideran otras características de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que así solo se tomará en cuenta el desempeño del empleado, es muy difícil determinar de qué manera mejorarlo. Asimismo, se consideran que “las mediciones individuales podrían



revelar el bajo desempeño, esto se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (Milkovich & Boudra, 1994, p. 14).

Por tanto, todas las definiciones presentadas de los diferentes autores se infieren que el clima organizacional son aquellas percepciones que presenta una determinada persona de su entorno organizacional y como estos interfieren en los objetivos alcanzados de la empresa.

### **2.1.3. Importancia del clima organizacional**

La importancia del clima laboral radica en que el empleado necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable, en efecto muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias, pero si no se encuentran en un ambiente agradable no logran desarrollar su potencial. (Hernandez , 2014)

Por tanto, el clima laboral es importante en los siguientes aspectos:

- Mejora la productividad de los empleados.
- Un buen clima laboral genera un sentimiento de pertenencia a la empresa en los empleados.
- Salario emocional.
- Si no se cuida el clima laboral se tendrá fuga de talento

En ese sentido es importante que el departamento de Recursos Humanos se preocupe por cuidar el clima de la organización, proporcionando a los empleados las mejores herramientas para que exista comunicación y un clima positivo. (bizneo, s.f.)

Asimismo, se establece en forma global que, “el clima refleja valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, transforman a su vez, en elementos

del clima” (Brunet, 2011, p. 20). Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de las actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre las cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

“La importancia del clima organizacional radica en percibir las condiciones laborales, el sentir de los colaboradores y las normas y políticas de la organización” (Guillen & Guil, 2000, p. 35). Asimismo, se menciona que:

La valoración del clima organizacional posibilita el desarrollo de estrategias organizacionales, las cuales brindan a los directivos una visión futura de la organización, permitiéndoles identificar las necesidades actuales en relación con el futuro deseado, lo cual ayudará a trazar acciones que deben implementarse en el presente y así podrán alcanzar la visión a futuro deseada (Segredo & Reyes, 2004, p. 8).

Por tanto, su importancia radica en su influencia en la motivación de las personas y sobre el desempeño y satisfacción laboral.

En este sentido, el clima laboral es un factor determinante que influye de manera positiva o negativa en la productividad de los trabajadores y por ende de la empresa, por lo que al realizar un estudio sobre el clima laboral es evaluar, conocer los problemas que existen para ambas partes, permitiendo aplicar medidas correctivas y crear un clima adecuado.

#### **2.1.4. Componentes del clima organizacional**

Se define a los componentes tales como:

El comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados (Brunet, 2011, p. 42).

Entre los componentes se establecen los siguientes:

Rendimiento individual:

- Alcance de los objetivos
- Satisfacción en el trabajo
- Satisfacción en la carrera
- Calidad del trabajo

Rendimiento grupal:

- Alcance de los objetivos
- Moral
- Resultados

- Cohesión

Rendimiento organizacional:

- Producción
- Eficacia
- Satisfacción
- Adaptación
- Desarrollo
- Supervivencia
- Tasa de rotación
- Ausentismo

Por lo descrito, se denota que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia en particular, donde los componentes individuales de cada trabajador actúan en el resultado directo que obtiene la empresa, relacionado con las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión y el nivel de desempeño.

#### **2.1.5. Factores que afectan al clima organizacional**

A continuación, se presentan algunos de los factores más importantes:

- a) El ambiente físico: dimensiones de la empresa, seguridad, salubridad. Luz, condiciones climáticas, ubicación geográfica, entre otros, son cuestiones que inciden en el clima laboral.

- b) Las relaciones interpersonales: las relaciones interpersonales del empleado con el resto de la empresa, la relación del individuo con su entorno, la relación del empleado con su responsable, relación del individuo con el resto de sus compañeros, son aspectos que afectan en el clima laboral.
- c) El puesto que desempeña el trabajador: es importante la adecuación del empleado al puesto, considerando su formación académica, proyección laboral, sus y habilidades.
- d) La igualdad afecta al clima laboral: las políticas de igualdad favorecen un correcto clima laboral, se trata de que el trabajador se sienta en igualdad de condiciones.
- e) La retribución, clave del clima laboral: una mala retribución puede afectar negativamente al clima laboral. Esta retribución debe considerar: nivel y responsabilidades, cargo dentro y fuera de la empresa, competencias, trabajo, eficacia, y tiempo que lleva trabajando en la empresa.
- f) La comunicación o ausencia de ella: es importante que el trabajador disponga de información.
- g) La percepción sobre la empresa: la percepción que tiene el trabajador sobre la empresa es importante. (bizneo, s.f.)

De esta manera, los autores Durán, García, Parra, Velázquez, & Hernández, (2018) consideran que el factor humano presenta un papel importante dentro de las organizaciones, ya que se encarga de ejecutar todas las tareas y/o actividades en función del bienestar y progreso de la organización.

En referencia a lo descrito, Koontz (2012), manifiesta que las empresas se ven comprometidas en proporcionar un eficiente clima organizacional que permita desarrollar y aumentar la capacidad social de los empleados, con respecto a la motivación, remuneración,

beneficios, desarrollo personal y profesional, incentivos o recompensas, procurando la satisfacción en el trabajo e impulsando al empleado a dar su máximo rendimiento.

Según Davis y Newstrom (2004), las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia determina su comportamiento.

#### **2.1.6. Modelización del clima organizacional**

Para comprender el modelo es preciso considerar antes a Beniz (1973) quien conecta el clima con desarrollo organizacional, porque considera que el mejor itinerario para obrar un cambio organizativo se encuentra vinculado a la mejora en el clima de las organizaciones. (Olaz, 2013)

En efecto los procesos de cambio deben dirigirse de arriba hacia abajo, es decir desde los más altos estamentos de la organización hacia los de base. Además, se debe considerar los siguientes elementos:

- El clima puede considerarse como variable dependiente de aquellas con las que interactúa como: la comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo. Y el clima laboral puede ser una variable independiente de aspectos como: nivel de desempeño, productividad y desarrollo organizativo.
- Es el resultado de un proceso fraguado en el tiempo y suele estar influido por las propias inercias culturales de la organización.
- Fenómeno exterior al individuo.

- El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción- insatisfacción en el puesto de trabajo. (Olaz, 2013)

El modelo de intervención en clima organizacional, ofrece no solo una metodología de intervención, sino que tiene como objetivo mejorar la percepción del ambiente laboral a través de la mediación de variables que afectan el clima organizacional. Una característica distintiva que debe contener un determinado modelo es que concibe el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales (Cárdenas & Villamizar, 2008).

El modelo propone una metodología mediante la cual integra al trabajador con la organización, a través de un proceso dinámico, sistémico e interactivo.

A continuación, se presentan dos grandes escenarios, el estructural- organizativo y el de recursos humanos, con sus diferentes dimensiones de análisis que permitirán articular un conjunto de variables explicativas del clima laboral:

**Cuadro 1**

**Variables interpretativas del clima organizacional**

			<b>VARIABLES SUBYACENTES</b>
<b>ESCENARIOS DEL CLIMA LABORAL</b>	<b>ASPECTOS ESTRUCTURAL - ORGANIZATIVOS</b>	<b>(I) Contexto organizativo</b>	aspectos retributivos y expectativas motivacionales
			comunicación y concentración de poder
			relaciones interpersonales en el trabajo

ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS	(II) Contenido del trabajo	conciliación de vida personal y profesional	
		entorno del trabajo	
		diseño de puestos y de tareas	
	(III) Significado del grupo	dimensionamiento de plantillas - carga de trabajo asociada	
		comunicación efectiva	
		motivación intrapersonal	
	(IV) Apreciación personal del individuo	liderazgo proactivo	
		trabajo en equipo	
		grado de conocimiento	
			nivel de capacidades
			escala de habilidades

Fuente: Datos extraídos del autor Olaz, 2013

### 2.1.6.1. El clima organizacional según Likert

Likert define el clima como percepción, en efecto insiste sobre la idea de que la reacción de las personas estará determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes.

Incluye tres tipos de variables: explicativas o estructurales, intermedias, y finales o dependientes. La combinación de las variables explicativas y las intermedias terminan en dos grandes tipos de clima organizacional: el autoritario y el participativo. (Noboa, s.f., pág. 11)

Mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- a) Los métodos de mandos
- b) Las características de las fuerzas motivacionales



- c) Las características de los modelos de comunicación
- d) Las características de los procesos de influencia
- e) Las características de los procesos de toma de decisiones
- f) Las características de los procesos de control
- g) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

#### **2.1.6.2. Modelos de comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional es la forma de actuar de las personas, además permite comprender la conducta en las organizaciones. A continuación, se presentan algunos modelos:

##### **a) Modelo autocrático**

Es un modelo prevaleciente en la revolución industrial, y quienes ocupan el mando tienen el poder suficiente para ordenar, es así que la autoridad oficial sabe lo que debe hacerse y los empleados deben seguir órdenes. (Guevara, 2018)

##### **b) Modelo de custodia**

Surge cuando se detectan los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Este modelo da como resultado la dependencia del empleado a la organización, los empleados dependen de las organizaciones en cuanto a seguridad y bienestar, y la orientación de la gerencia es hacia el dinero. (Guevara, 2018)

### **c) Modelo de apoyo**

En este modelo el elemento más importante es el trabajador; depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero; es eficaz para los empleados como para administradores. (Guevara, 2018)

### **d) Modelo colegiado**

Se caracteriza por el trabajo en equipo, y estimula la autorresponsabilidad, las decisiones se toman mediante una comunidad de personas y grupos, por lo tanto, la toma de decisiones es por consenso. (Guevara, 2018)

## **2.1.7. El clima organizacional relacionado con otros conceptos**

### **2.1.7.1. La cultura organizacional**

De acuerdo a Arano, Escudero, & Delfin (2016), establecen las siguientes particularidades de la cultura organizacional citando a diversos autores:

Según Forehand y Gilmer el clima organizacional es “un conjunto de características percibidas por los trabajadores para recibir una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización”. (p. 12)

Taguiri y Litwin consideran el clima organizacional como “resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación”. (p. 12)

Según hotmart (2021) la cultura organizacional es “un conjunto de valores, creencias, misiones y objetivos que guía la forma de actuar de una organización y que es adoptado por sus miembros, tanto en sus relaciones internas como externas”. (párr. 1)

El estudio del clima organizacional se desarrollo desde mediados del siglo XIX. Es asi que la cultura organizacional se expresa a traves de sus estrategias, estructuras y sistemas, en efecto una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas lo cual tienen como consecuencia mayor productividad dentro de la empresa.

La cultura organizacional nace de la identidad y mentalidad de los fundadores de la organización, en efecto su visión del mundo determinará los valores de la organización. En ese sentido crear y estimular el crecimiento de la cultura organizacional, significara desarrollar una linea de pensamiento que refleje un pensamiento propio.

Ademas, la cultura organizacional se desarrolla a partir de la necesidad de mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organizacion (Guevara, 2018).

Entonces la cultura organizacional es el conjunto de normas y valores que las personas tienen al interior de una organización.

Entre los elementos de la cultura organizacional, según Rodríguez (2004) existen dos posiciones respecto de los elementos culturales: holística y diferenciadora. La holística considera a la sociedad o grupo humano, además de objetivo, subjetivo, material e inmaterial. La diferenciadora solo considera algunos elementos: las técnicas, el código simbólico, el mundo normativo, valores, héroes ritos y rituales, redes de trabajo de la comunicación cultural, historias y mitos, tabúes, comunicación, y normas.

Como también, entre las características de la cultura organizacional Hitt, Ireland y Hoskinson (1999) identificaron siete características de la cultura que fortalecen la competitividad empresarial:

- a) Promoción del aprendizaje y desarrollo humano
- b) Distribución de los talentos y los recursos entre las unidades organizacionales
- c) Innovación
- d) Visión de largo plazo
- e) Calidad de los productos y servicios
- f) Valores éticos (Gomez & Prowesk, 2011)

La cultura organizacional es importante porque guía el rumbo de la empresa y la orienta en la forma que debe conducirse, además que direcciona el trato que debe darse a los empleados, clientes y a la sociedad en general.

Además, que en el estudio de las organizaciones la cultura equivale al modo de vida de la organización en todos los aspectos: ideas, costumbres, reglas, técnicas, entre otros. En suma, cumple determinadas funciones que permiten diferenciar una organización de las demás,

porque genera un sentido de identidad. La cultura proporciona los principios generales y un contexto el cual la organización debe seguir y ejercer. (Guevara, 2018)

Tiene dos ejes de importancia, interno que está relacionado con el personal, directivos, y clima laboral; y otro externo, el cual está relacionado con la comunidad.

En el ámbito interno es importante considerar que los empleados buscan identificarse con cierta cultura organizacional, en ese sentido cada empresa debe comunicar valores, creencias, hábitos, normas y costumbres que la rigen.

En cuanto a la sociedad en la que está inserta la organización, la cultura organizacional sirve como un portavoz, la cual da a conocer el modo en que la empresa se relaciona con la comunidad. (Conceptos.de, 2020)

Entonces un clima organizacional adecuado y una cultura organizacional adecuada facilitan compromisos que van más allá de los intereses personales, en beneficio de toda la organización, en ese sentido para alcanzar los objetivos de una institución es preciso identificar sus potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ayuden a crear un ambiente capaz de influir en el rendimiento.

#### **2.1.7.2. Satisfacción laboral**

Márquez (2001) menciona que:

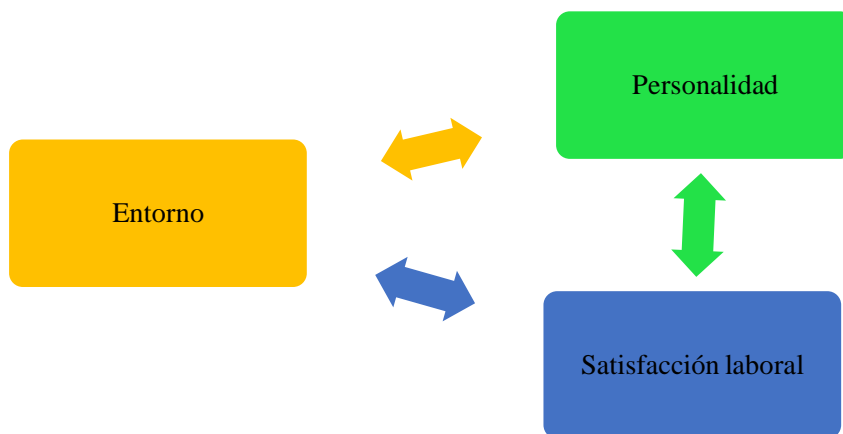
La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador a su propio trabajador, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser. (Noboa, s/f, p. 10)

La satisfacción laboral es una variable relevante en el estudio de las organizaciones, porque la misma estima el reflejo del estado de bienestar del empleado con su trabajo. (Pedraza, 2018).

Además, se considera que las personas con los mismos puestos de trabajo pueden variar en su grado de satisfacción (Daza, 2007). A continuación, se presenta una figura:

**Figura N° 4**

*Satisfacción laboral resultado entre la personalidad del trabajador y puesto de trabajo*



Fuente: Elaboración propia en base a Sepctor, 2002.

La satisfacción laboral es un determinante de productividad y buen funcionamiento dentro de una empresa, además considera la actitud que tiene un colaborador en el trabajo con sus jefes y compañeros. En suma, la satisfacción laboral está ligada de manera proporcional al nivel de compromiso que tienen con la empresa y su productividad. Es así que una persona con alto grado de satisfacción laboral muestra actitud positiva hacia su trabajo. (cofide, s.f.)

La satisfacción es una garantía de bienestar laboral de los trabajadores y repercute en la productividad y en el rendimiento, en efecto un empleado contento rendirá más y estará más comprometido con la organización. (bizneo, s.f.)

Los factores que determinan la satisfacción laboral son, según (Noboa, s.f.):

- Desafío del trabajo para las destrezas poseídas por el trabajador
- Sistema de recompensa
- Condiciones de trabajo
- Cooperación entre trabajadores
- Ergonomía o compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo (pág. 10)

### **2.1.7.3. Productividad laboral**

Es importante en un trabajador su salud, bienestar y felicidad, los cuales son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio.

Es así que para que el ambiente laboral se convierta en una fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo , 2009)

Un clima positivo tiene como efecto el cumplimiento de los objetivos generales de la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia. Un clima negativo implica una falta de identificación con los objetivos y metas, además de un deterioro del ambiente de trabajo, lo cual ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

## 2.2. Calidad

Antes de adentrar al término de calidad de trabajo, es fundamental definir el significado de calidad, mismo que es un término que denota satisfacción por el consumo de un producto o la utilización de un servicio, siendo un área muy importante dentro del crecimiento de la empresa moderna en un mercado determinado.

Expresa que la calidad es la ejecución de las actividades de forma sistemática, aplicando el sentido común para optimizar los recursos de una actividad, de modo que se maximicen las ventas y/o minimicen los costos (Medina, 2009). Medina, (2009), (p. 21). U

Una de las dimensiones más utilizadas en las empresas, para determinar el grado de precisión de la planificación con los resultados obtenidos, es precisamente la calidad, por lo tanto, mientras más se acerque el producto a la planeación realizada por los administradores, entonces, se dice que hubo mayor calidad en el proceso para su transformación.

Giugni, (2009), alega que la calidad “es una medida que indica la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las necesidades humanas.” (Giugni, 2009) (p. 229).

También, la calidad mide el grado de satisfacción percibido por el cliente al consumir o utilizar un producto o un servicio, en este caso, no importa cuán bueno sea el mismo, sino puede colmar las expectativas de los compradores.

Ishikawa, (2012), expresa que la calidad “es el mecanismo de mayor racionalidad que tiene el ser humano para satisfacer las expectativas de sus clientes en la producción de bienes y servicios.” (Ishikawa, 2012)

Al hacer referencia a esta cita, es necesario destacar que la calidad de un producto no es tan buena, sino puede ser de utilidad para satisfacer las necesidades de los clientes, así por



ejemplo, un repuesto para un automotor puede estar fabricado bajo excelentes condiciones de trabajo, con tecnología moderna y personal altamente capacitado, cumpliendo todas las normativas vigentes en esta materia, sin embargo, si al ser ensamblada en el automóvil no engranó en el mismo, entonces no pudo satisfacer las expectativas del demandante, lo que significa que no fue de la calidad esperada en el mercado.

Moses, (2014) cita a la Sociedad Americana para el Control de la Calidad (ASQC), al definir a la calidad como el “conjunto de aptitudes que tiene un bien, servicio o proceso para satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios.” (Moses, 2014)

La mayoría de los autores, al referirse a la calidad, ponen hincapié en la satisfacción de las necesidades de los consumidores o usuarios, quienes deben colmar sus expectativas y exigencias para percibir un bien como de calidad aceptable o excelente.

### **2.2.1. Calidad de trabajo**

La intervención sobre las condiciones de trabajo ha de contribuir a mejorar la gestión de las organizaciones desde el análisis de la realidad del trabajo y de la inserción del hombre en el proceso productivo. La calidad de la producción y de las condiciones de trabajo puede y deben ir en paralelo; mejorar la productividad y la calidad no se improvisa, son muchos los factores que van a intervenir, y en lugar destacado está el factor humano. Las acciones sobre las condiciones de trabajo pueden representar un beneficio claro y directo en términos de satisfacción del cliente (calidad total) y de ventaja competitiva (CEN, 2017).

Se puede afirmar que,

La calidad de trabajo es un constructo multidimensional, complejo y de difícil definición, que incluye un elevado número de categorías, cuyo peso y delimitación debe ser adaptado a las diferentes situaciones y ámbitos laborales en los que lo apliquemos. Al igual que ocurre con la delimitación del concepto, tampoco hay acuerdo sobre cuáles son las dimensiones o categorías que la componen, aunque en la mayoría de las investigaciones sobre calidad de vida laboral, aparecen una serie de criterios que podemos englobar en cuatro grupos: Indicadores individuales; Medio ambiente laboral; Organización y Entorno sociolaboral (Villar, 2015, p. 57).

En este sentido, que se presentan las siguientes categorías de indicadores de la calidad laboral:

<b>CATEGORÍAS DE INDICADORES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>	
Indicadores individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfacción laboral</li> <li>-Expectativas, motivación</li> <li>-Actitudes y valores hacia el trabajo</li> <li>-Implicación, compromiso, centralidad del trabajo</li> <li>-Calidad de vida laboral percibida</li> </ul>
Medio ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Condiciones de trabajo</li> <li>-Diseño ergonómico</li> <li>-Seguridad e higiene</li> <li>-Nuevas tecnologías</li> <li>-Análisis de puestos</li> <li>-Características y contenido del trabajo</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organización del trabajo, efectividad y productividad</li> <li>-Organigrama, estructura y funcionamiento</li> <li>-Cultura y cambio organizacional</li> <li>-Participación y toma de decisiones</li> <li>-Factores psicosociales</li> <li>-Aspectos sociales, comunicación, clima laboral</li> </ul>
Entorno sociolaboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores</li> <li>-Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida</li> <li>-Variables sociodemográficas</li> <li>-Factores socio-económicas: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral</li> </ul>

Fuente: Cuadro extraído del autor Villar, 2017.

La calidad del trabajo no puede ser medida con base únicamente en una variable, pues es un asunto complejo, que involucra varios factores. En este sentido:

Es necesario verificar el grado de satisfacción de los empleados con las funciones ejercidas, con el lugar de trabajo, la remuneración, las relaciones con el equipo, entre otros factores. Es claro que no siempre es posible estar completamente satisfecho en relación a todos estos aspectos. Pero es fundamental que las personas se sientan reconocidas, motivadas y respetadas dentro de la empresa (Hotmart.com, 2018, párr.

6)

Es preciso manifestar que la calidad del trabajo depende de la percepción que presentan los trabajadores de su entorno laboral, mismo que a la vez presentan una gran responsabilidad en su bienestar dentro de las organizaciones.

Por tanto, la dirección debe tener en cuenta las particularidades de su empresa, la especificidad de sus sistemas productivos, las características de sus equipos, las condiciones de explotación y las condiciones del mercado; pero también ha de considerar las características de los trabajadores (edad, cualificación, etc.) así como sus expectativas individuales y colectivas, desde el convencimiento de que los beneficios en la mejora de competitividad superarán con creces los esfuerzos para mejorar las condiciones de trabajo (CEN, 2017).

### **2.2.2. COVID -19 y la post crisis laboral**

El COVID-19 se ha convertido en una crisis a nivel mundial, desarrollándose a una velocidad y escala sin precedentes, convirtiéndose en el mayor evento y desafío global de la sociedad, generando un cambio de actitudes y comportamientos, obligando a las empresas a reaccionar. Sin embargo, esta necesidad de dar respuesta a los cambios no terminará una vez que desaparezca la amenaza inmediata del virus (ACCENTURE, 2021).

Asimismo, el desempleo y la pérdida de ingresos a gran escala a causa del COVID-19 están erosionando aún más la cohesión social y desestabilizando países y regiones, desde el punto de vista social, político y económico. Puede que muchas empresas y trabajadores se hayan adaptado de manera innovadora a las circunstancias cambiantes. Por ejemplo, millones de personas han pasado de la noche a la mañana a trabajar a través de Internet y en muchos casos los resultados han sido sorprendentes. (Guterres, 2020, párr. 12).

La tendencia a trabajar online a distancia está experimentando un impulso decisivo mientras el Covid-19 fuerza a empresas y organizaciones a imponer políticas de trabajo remoto en un mundo que cada vez proscribe más el contacto físico. El cambio repentino al trabajo digital remoto, masivamente y de la noche a la mañana, tiene el potencial de acelerar los cambios en la forma de trabajar y en nuestras ideas sobre la organización del trabajo (Nueva Sociedad, 2020).

Por lo que, en la actualidad, el Covid-19 está imponiendo una enorme presión sobre el contingente de trabajadoras y trabajadores a menudo vinculados a plataformas digitales.

## **2.3. CONTEXTO REFERENCIAL**

Impuestos Nacionales, es un Sistema tributario conformado no solamente por un conjunto coherente e integrado de tributos, sino también, de otros elementos muy importantes que le dan fuerza y unión.

### **2.3.1. SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES**

En Bolivia el Servicio de Impuestos Nacionales (S.I.N), es quien efectúa el cobro y tiene la directa responsabilidad sobre la recaudación en efectivo y valores de mercado interno y la Aduana Nacional (A.N), se encarga de la recaudación por concepto de impuestos por importación (IVA, ICE e IEHD), así como el Gravamen Aduanero (G.A).

El Servicio de Impuestos Nacionales enfoca sus actividades al logro de los siguientes objetivos estratégicos a lo largo de los próximos años:

- ✓ Optimizar las recaudaciones tributarias que el Estado Plurinacional requiere para el vivir bien de las bolivianas y los bolivianos.
- ✓ Desarrollar y aplicar una gestión tributaria progresiva, transparente y de calidad, con sencillez administrativa, logrando una imagen institucional creíble, accesible y respetada.
- ✓ Ser una organización sólida, solvente y transparente por su excelencia en la gestión eficaz, eficiente y efectiva de los recursos asignados.
- ✓ Desarrollar una cultura organizacional caracterizada por una gestión pública transparente y cero tolerancias a la corrupción, con servidores públicos éticos, competentes y comprometidos.

Como se puede observar esta es la más importante por la labor que desempeña en el ámbito tributario, la información proporcionada por esta institución pública es de gran ayuda en lo que refiere el presente trabajo. En el presente trabajo nos enfocamos al objetivo de garantizar el crecimiento de las recaudaciones a futuro. (Servicio de Impuestos Nacionales , 2018)

### **2.3.1.1. Sistemas Tributarios**

Las ideas sobre tributación existieron aún antes de instituida formalmente la ciencia económica, pero es esta ciencia la que originariamente ofrece criterios sistematizados acerca de cuándo imponer, a quién y con qué fin; la Economía dio orden a la precaria idea de la tributación como dominación política y enfocó las discusiones sobre la imposición hacia aspectos de índole económica como la justicia y la equidad. (Smith, 1776, p.684).

Varios son los factores que condicionan a los sistemas tributarios, entre los aspectos, económicos podemos señalar: el peso de los recursos naturales, por la magnitud del sector manufacturero y del comercio, entre los aspectos administrativos se puede inferir el tipo de prácticas contables la capacidad administrativa del fisco y el sistema de sanciones frente al fraude fiscal.

Según Adam Smith, en su libro “La riqueza de las naciones”, formula; cuatro principios fundamentales de la tributación.

- ✓ **Principio de Justicia:** “Los súbditos de cada Estado, según Adam Smith, deben contribuir al sostenimiento del gobierno, en una proporción a los ingresos de que goza bajo la protección del Estado”.
- ✓ **Principio de Certidumbre:** “El impuesto que cada individuo está obligado pagar, debe ser fijo y no arbitrario; así mismo, la fecha de pago, la forma de realizarse, la

cantidad a pagar, deben ser claras y patentes para el contribuyente”. Lo anterior debe darse para evitarse actos arbitrarios por parte de la autoridad.

- ✓ **Principio de comodidad:** “Todo impuesto debe recaudarse en la época y en la forma en las que es más probable que convenga su pago al contribuyente”
- ✓ **Principio de Economía:** “Los impuestos pueden sacar o pedir que entre en los bolsillos de la población, una cantidad mucho mayor que la que hace ingresar en el tesoro público”.

Lo anterior va encaminado, a que el rendimiento del impuesto debe ser mayor a lo que se invierta para su recaudación a fin de encontrar los medios de control, recaudación y administración más eficientes y menos onerosos. (Smith, 2000, p. 684)

### **2.3.1.2. Clasificación de los tributos**

Los tributos se clasifican en impuestos, tasas, contribuciones especiales y las patentes municipales establecidas conforme a lo previsto por la Constitución Política del Estado, cuyo hecho generador es el uso o aprovechamiento de bienes de dominio público, así como la obtención de autorización para la realización de actividades económicas.

#### ➤ Impuestos

“Impuestos es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador una situación prevista por ley, independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente”

#### ➤ Tasas

“La tasa es caracterizada por el Modelo como el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado en el contribuyente”

➤ Contribuciones especiales

“La contribución especial es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de actividades estatales”

➤ Patente

“La patente es el permiso gubernamental de dominio municipal, para el ejercicio de ciertos comercios o industrias, desempeño de un empleo, el ejercicio de una profesión o el disfrute de un privilegio mediante el pago de una cuota o derecho para ello señalado. A través de las patentes se financian servicios públicos indivisibles de costo no prorratearle, es decir los dineros obtenidos de las mismas son invertidos en obras que no están establecidas con exactitud. Su hecho generador o imponible es la autorización o permiso anual o eventual que se concede para el funcionamiento del comercio, la industria y los servicios en general, culturales, educativos, bingo, loterías y similar dentro de la jurisdicción municipal. Su base imponible estará determinada a través de indicadores como: tipo de actividad, ubicación, superficie, consumo de energía, productos que se expenden y origen de estos. (Smith, 2000, p. 685)

### **2.3.1.3. Planificación estratégica institucional**

Impuestos Nacionales tiene mayores elementos para mejorar los procedimientos y la tecnología, lograr mayor precisión en el control, detección y sanción de la evasión fiscal. La calidad en el servicio al contribuyente es uno de los mayores desafíos de la Administración Tributaria, por ello existe una Gerencia Nacional de Servicio al Contribuyente exclusiva para este fin. (INE, 2005)



### **2.3.2. Misión**

Establece la razón de ser de la institución, coincidente con su mandato legal. Como resultado de los procesos de consulta, la Misión del SIN para el Plan Estratégico.

“Recaudar los recursos provenientes de los impuestos nacionales que el Estado Plurinacional requiere para consolidar el Modelo Económico Social Comunitario Productivo para el Vivir Bien” (Servicio de Impuestos Nacionales, 2018).

### **2.3.3. Visión**

“Ser una entidad facilitadora del cumplimiento de las obligaciones tributarias, referente en el contexto latinoamericano, certificada por su excelencia organizacional, aplicando normativa e instrumentos modernos para cumplir con su misión institucional y desarrollando una Cultura Tributaria sólida en el Estado Plurinacional”. (Servicio de Impuestos Nacionales” (Servicio de Impuestos Nacionales, 2018).

### **2.3.4. Principios**

Un principio se entiende para efectos del Plan Estratégico, como un postulado, regla, norma o verdad fundamental, que rige el pensamiento y la conducta del personal. Estas verdades fundamentales son compartidas y permanecen en el tiempo.

- Igualdad
- Progresividad
- Proporcionalidad
- Sencillez administrativa
- Universalidad
- Control

### **2.3.5. Valores**

- Legitimidad. El accionar de los funcionarios está en apego a la normativa tributaria.
- Legalidad. Las actuaciones institucionales y de todo su personal estarán inscritas en el marco de las disposiciones legales vigentes en el país.
- Imparcialidad. El personal mantendrá sus posiciones y convicciones con la institución, más allá de las personas o situaciones coyunturales.

### **2.3.6. Objetivos estratégicos**

- “Disminuir la Evasión y la Mora Tributaria”
- “Incrementar el Universo de Contribuyentes Efectivos”
- “Reforzar el Cumplimiento Voluntario de Obligaciones Tributarias con una mayor Cultura Tributaria y Seguridad en Fronteras” (INE, 2005)

### **2.3.7. La Administración Tributaria en Bolivia**

Los impuestos nacionales que administra son:

- Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IUE)
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto a las Transacciones (IT)
- Régimen Complementario al Impuesto al Valor Agregado (RC-IVA)
- Impuesto a los Consumos Específicos (ICE)
- Impuesto a las Salidas Aéreas al Exterior (ISAE)
- Impuesto Especial a los Hidrocarburos y sus Derivados (IEHD)

- Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH)
- Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF)
- Impuesto al Juego (IJ)
- Impuesto a la Participación en Juegos (IPJ)

También administra los Regímenes Especiales: Régimen Tributario Simplificado (RTS), Sistema Tributario Integrado (STI) y Régimen Agropecuario Unificado (RAU) que consolidan el IVA, IUE, IT y RC-IVA en pagos bimensuales, trimestrales y anuales.

### **2.3.8. Facultades de la Administración Tributaria**

La Administración Tributaria tiene las siguientes facultades:

1. Control, comprobación, verificación, fiscalización e investigación.
2. Determinación de tributos;
3. Recaudación;
4. Cálculo de la deuda tributaria;
5. Ejecución de medidas precautorias, previa autorización de la autoridad competente establecida en este Código;
6. Ejecución tributaria;
7. Concesión de prórrogas y facilidades de pago;
8. Revisión extraordinaria de actos administrativos conforme a lo establecido en el Artículo 145° del presente Código;
9. Sanción de contravenciones, que no constituyan delitos;

10. Designación de sustituto y responsables subsidiarios, en los términos dispuestos por este Código;
11. Aplicar los montos mínimos establecidos mediante reglamento a partir de los cuales las operaciones de devolución impositiva deban ser respaldadas por los contribuyentes y/o responsables a través de documentos bancarios como cheques, tarjetas de crédito y cualquier otro medio fehaciente de pago establecido legalmente. La ausencia del respaldo hará presumir la inexistencia de la transacción;
12. Prevenir y reprimir los ilícitos tributarios dentro del ámbito de su competencia, asimismo constituirse en el órgano técnico de investigación de delitos tributarios y promover como víctima los procesos penales tributarios;
13. Otras facultades asignadas por las disposiciones legales especiales” (Código Tributario Boliviano, 2018, art. 66).

### **2.3.9. Política de Calidad del Servicio de Impuestos Nacionales**

Los servicios que provee el S.I.N. deben cumplir con los requisitos o necesidades de sus clientes y para ello la Política de Calidad de la institución establece:

1. “Cumplir con el Estado optimizando las recaudaciones, mediante la administración, aplicación y fiscalización transparente, eficaz y eficiente de los impuestos internos.
2. Promover el desarrollo de la Cultura Tributaria que facilite el cumplimiento voluntario, veraz y oportuno de las obligaciones tributarias.
3. Asegurar el cumplimiento de la política tributaria en el marco normativo legal vigente.

4. Mejorar continuamente los productos y servicios, procesos y sistema de gestión como medio para el logro de la excelencia organizacional.
5. Trabajar en equipo bajo los principios del Vivir Bien” (Servicio de Impuestos Nacionales, 2018).

### **2.3.10. Tipos de contribuyentes**

Según sean las características de la actividad económica que realiza el contribuyente, el S.I.N. los clasifica en 2 regímenes: Régimen General y Régimen Especial. El Régimen General: “Es una categorización por la cual las personas naturales y jurídicas deben declarar los impuestos en formularios individualizados y específicos”. A su vez estos se dividen en las siguientes categorías:

- PRICO: (Principales Contribuyentes) son las 100 empresas de mayor magnitud que por sus aportes son situados entre las empresas que contribuyen más a Bolivia.
- GRACO: (Grandes Contribuyentes) que se ubican entre los mayores aportantes al país, son las 101 a 2100 empresas con el pago de mayores impuestos en el país.
- RESTO: (Resto de Contribuyentes) Son los contribuyentes de 2101 para abajo en pago de impuestos. Son todos los demás contribuyentes que emiten facturas y que no se constituyen ni en PRICOS ni GRACOS (Yucra & Pérez, 2016. P. 13).

### **2.3.11. Servicios Generales que ofrece el Servicio de Impuestos Nacionales**

Los servicios generales que ofrece el S.I.N. se dividen en las siguientes áreas de servicio:

#### **2.3.11.1. Servicio de Atención al contribuyente**

Esta área es responsable de brindar información, orientación, educación y capacitación a los contribuyentes actuales y ciudadanía en general. Es también responsable de consolidar una conciencia tributaria en la ciudadanía (Servicio de Impuestos Nacionales, 2018).

Entre las tareas que se pueden realizar a través del servicio de atención al contribuyente son:

- Atención de consultas.
- Resolución de Reclamos y Denuncias
- Capacitación y Actualización en el ámbito Normativo.

#### **2.3.11.2. Recaudaciones**

El objetivo del mismo es brindar al contribuyente un punto de acceso gratuito a los servicios que brinda el S.I.N. a través de la Oficina Virtual, mediante la cual se realiza:

- Envío de Declaraciones Juradas
- Dosificación de facturas
- Envío del LCV
- Bancarización (Servicio de Impuestos Nacionales, 2018, p. 61)

#### **2.3.11.3. Empadronamiento**

En esta área se puede realizar la actualización, cierre o apertura del NIT. (Servicio de Impuestos Nacionales, 2018)

#### **2.3.11.4. Fiscalización**

Esta área es un instrumento fundamental del S.I.N. para prevenir y luchar contra la evasión tributaria a través de controles donde se verifica el cumplimiento de los “deberes materiales y formales que tienen los obligados tributarios. Así, el primero se refiere a la determinación y pago del impuesto en su exacta cuantía”.

En esta área es donde se verifica el incumplimiento de los deberes materiales y formales de los contribuyentes hacia el S.I.N., lo que ocasiona que se genere el proceso sancionador de contravenciones tributarias, realizándose lo siguiente:

- Identificación de la contravención
- Auto Inicial de Sumario Contravencional (AISC), Acta de infracción
- Notificación contribuyente
- Presentación de Descargo y Pruebas (20 días)
- Pronunciamiento S.I.N. (20 días)
- Resolución Sancionatoria (Servicio de Impuestos Nacionales, 2015, pág. 44-48)

#### **2.3.11.5 Área Jurídica**

“La instancia legal en el proceso tributario comprende el cobro coactivo, el escrutinio legal de los documentos que establecen adeudos tributarios no pagados, la defensa de los procesos asumidos por la institución y aquellas orientadas a garantizar la correcta interpretación de las normas tributarias y atención de consultas vinculantes” (Servicio de Impuestos Nacionales, 2018).

Esta área de servicio “es la última instancia en donde se determinará de manera definitiva la existencia o no de la obligación tributaria, deuda tributaria o la sanción por una contravención o delito tributarios (Servicio de Impuestos Nacionales, 2018, p. 56).

El proceso tributario comprende las siguientes fases:

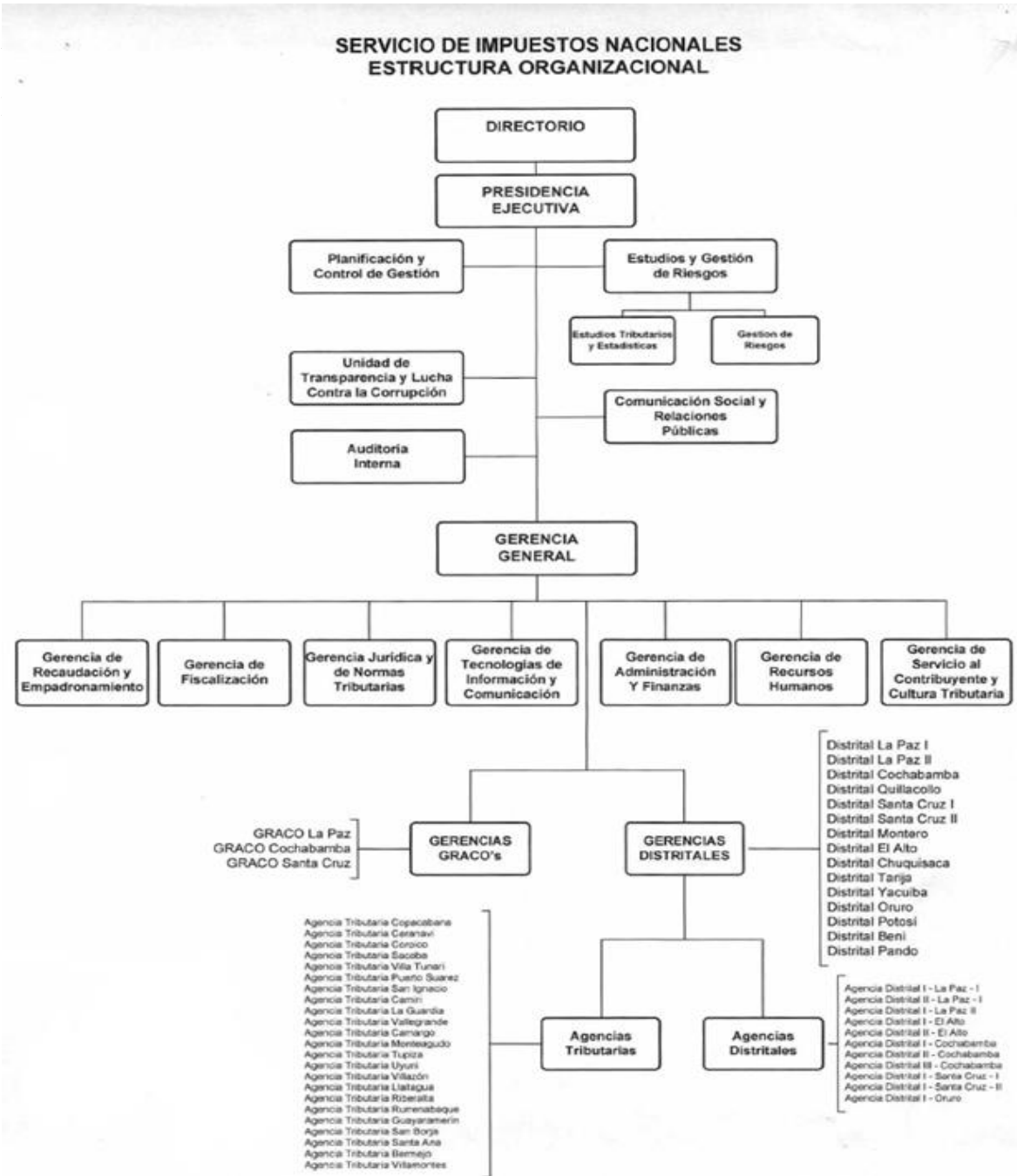
- Acciones de Control y Verificación de la Administración Tributaria;
- Determinación de deuda tributaria y/o contravenciones tributarias (Vista de Cargo y AISC);
- Persuasión de pago;
- Documentos declarativos de Deuda tributaria y otras (Resoluciones de Facilidades de Pago);
- Impugnación (vía administrativa o jurisdiccional) Acciones de Defensa SIN;
- Títulos de Ejecución Tributaria (Resoluciones de Facilidades de Pago incumplida);
- Cobranza Coactiva – medidas. (Servicio de Impuestos Nacionales, 2018, p. 56)

La estructura organizacional de Impuestos Nacionales de manera general y de la Gerencia Distrital I, se describen en las siguientes figuras:



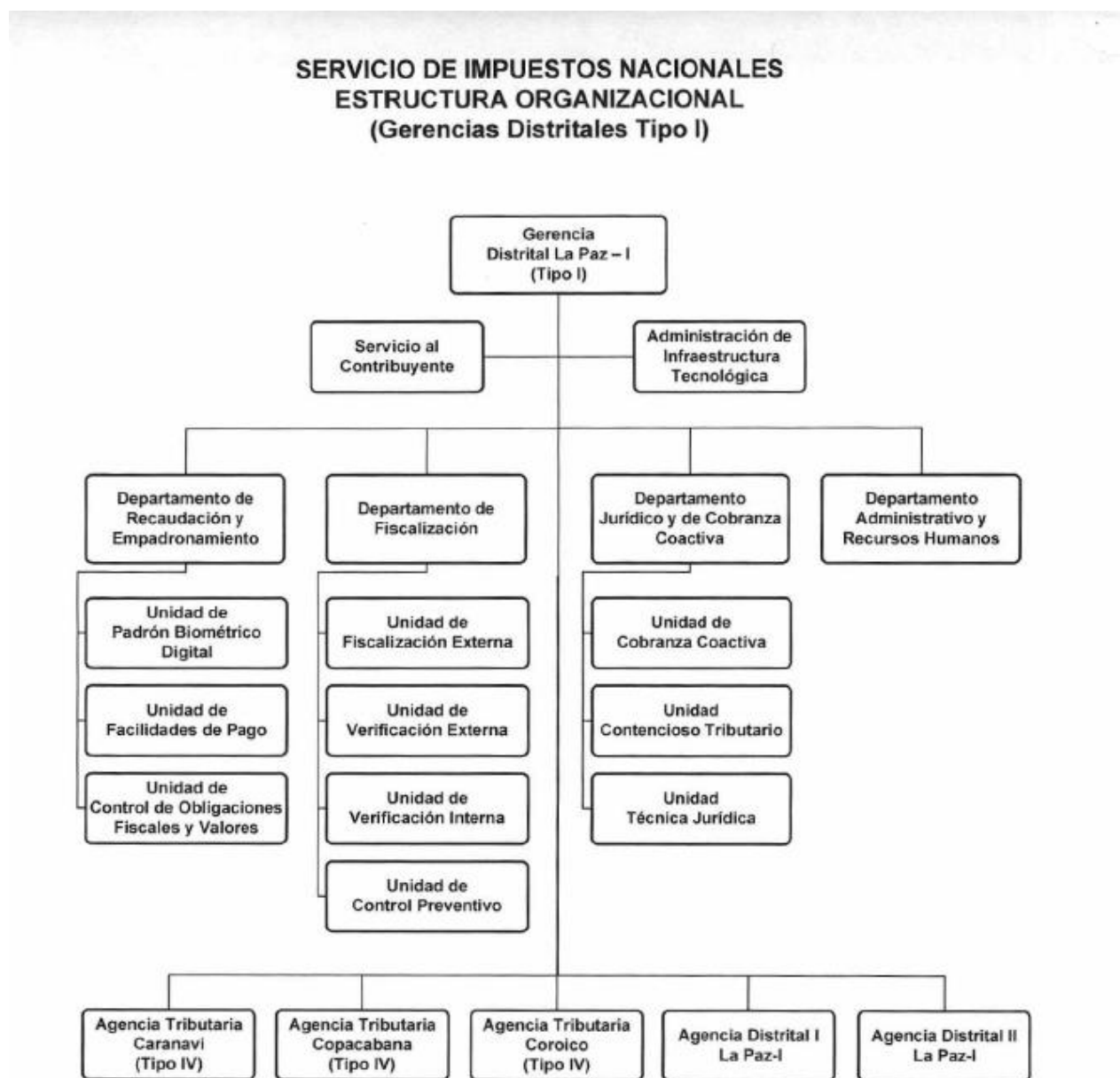
**Figura 5.**

*Estructura organizacional Impuestos nacionales*



**Figura 6.**

*Estructura organizacional Impuestos nacionales de la Gerencia Distrital I*



*Fuente: SIN, 2020.*

#### **2.4. ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Siendo que la crisis del Covid – 19, hace referencia a un virus originado a finales del 2019 en China, desconocida hasta ese entonces por la población; no existen estudios previos relacionados al presente tema de investigación.

#### **2.5. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA**

El deterioro del clima organizacional post crisis Covid – 19 en personal de la Gerencia Distrital La Paz I de Impuestos Nacionales, ciudad de La Paz que incide en la calidad del trabajo.

## CAPÍTULO 3

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es de tipo Descriptivo

Será de tipo descriptivo, mismo que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, sean personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández S., 2013)

En la presente propuesta, se identificarán y describirán los aspectos relevantes a la identificación de causas de un mal clima organizacional en el personal de Impuestos nacionales y su relación con la calidad del trabajo.

#### 3.2. Universo o población de estudio

Población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández S., 2013).

En el presente estudio, se considera como universo a todo el personal de Impuestos nacionales de la ciudad de La Paz – Gerencia Distrital La Paz I, mismos que son 191 personas.

Departamento	Cantidad de personas
Gerencia Distrital	5
Servicio al contribuyente	4
Administración de Infraestructura Tecnológica	3
Departamento de Recaudación y Empadronamiento	2

Departamento de Recaudación y Empadronamiento - Control de Obligaciones Fiscales y Valores	13
Departamento de Recaudación y Empadronamiento - Padrón Biométrico Digital	12
Departamento de Recaudación y Empadronamiento - Facilidades de Pago	14
Departamento de Fiscalización	3
Departamento de Fiscalización - Verificación Interna	24
Departamento de Fiscalización - Fiscalización Externa	23
Departamento de Fiscalización - Control Preventivo	11
Departamento de Fiscalización - Unidad de Control Preventivo	5
Departamento Jurídico y de Cobranza Coactiva	33
Departamento Jurídico y de Cobranza Coactiva – Técnica Jurídica	7
Departamento Administrativo y Recursos Humanos	11
Agencia Distritales	20
<b>Total</b>	<b>191</b>

### 3.3. Determinación del tamaño y diseño de la muestra

En referencia a la muestra, es el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta (Hernández S., 2013). Existen dos tipos de muestras: probabilísticas y no probabilísticas.

Las muestras probabilísticas son un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Mientras que las muestras no probabilísticas o dirigidas consisten en un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación (Hernández S., 2013).

La muestra probabilística, cuyo subgrupo será delimitado a partir de la siguiente ecuación:

$$\frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Por lo que:

$n$  : Tamaño de muestra

$z$  : Valor que depende del nivel de confianza, si es 95%,  $Z = 1,96$

$e$  : Error estimado en la encuesta (0,05)

$p$  : Probabilidad de éxito. (0,95)

$q$  : Probabilidad de fracaso (0,05)

$N$  : Tamaño de la población 191 personas.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.95 * 0.5 * 191}{0.05^2(191 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.5} = 128$$

Por tanto, la muestra involucrada en la presente investigación es de 128 personas de Impuestos nacionales de la ciudad de La Paz – Gerencia Distrital La Paz I.

### **3.4. Selección de métodos y técnicas**

Para establecer que instrumentos de investigación se utilizan, primero se plasma un concepto referido a los instrumentos de investigación:

Son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de Investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata, las técnicas son también una invención del hombre y como tal existen tantas técnicas como problemas susceptibles de ser investigados. Las Técnicas tienen ventajas y desventajas al mismo tiempo, y ninguna de ellos puede garantizar y sentirse más importante que otros, ya que todo depende del Nivel del problema que se investiga y al mismo tiempo de la capacidad del investigador para utilizarlas en el momento más oportuno. Esto

significa entonces que las técnicas son múltiples y variables que actúan para poder recoger información de manera inmediata. (Villafuerte, 2010).

### ➤ **Encuesta**

Uno de los instrumentos de investigación a emplear en la presente investigación es la encuesta:

La encuesta es un instrumento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, por ejemplo, permite explorar la opinión pública y los valores vigentes en una sociedad, temas de significancia científica y de importancia en sociedades democráticas, permitiendo transformar estos datos en resultados gráficos o tablas estadísticas (Grasso, 2006).

La encuesta, es un instrumento destinado a obtener respuestas sobre el tema de investigación, ya que los encuestados llenaran por sí mismos el instrumento que se compondrá de preguntas claras y concretas destinadas a identificar el clima organizacional y su relación con la calidad de trabajo en personal de Impuestos nacionales de la ciudad de La Paz – Gerencia distrital La Paz I.

### ➤ **Entrevista**

Otro de los instrumentos a emplear es la entrevista donde pueden participar dos o más personas mismas que construyen o hacen fluir información.

La entrevista como constructo comunicativo, permite la interrelación de posibilidades desde la conversación, donde uno de estos registra información, y el otro genera discurso, o más bien manifiesta experiencias específicas (Alonso, 2009).

Mediante esta técnica se podrá recabar información de primera mano de personal administrativo de la Gerencia Distrital La Paz I de Impuestos nacionales.

### ➤ **Observación**

Otra técnica de investigación que se empleará es la observación que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

### **3.5. Instrumentos de relevamiento de información**

Para la realización de este proyecto se contará con los siguientes recursos:

- Formularios de entrevistas
- Formulario de encuestas
- Apoyaderos de madera para registrar las observaciones directas
- Computadora
- Memorias USB
- Impresora.
- Papel tamaño carta
- Lapiceros.



## CAPÍTULO IV

### MARCO PRÁCTICO

#### 4.1. Presentación y análisis de los resultados

En el presente capítulo se mide el clima organizacional y la calidad de trabajo post crisis Covid-19, para tal efecto se realiza un diagnóstico de la situación, estableciendo factores de clima organizacional que coadyuvan o impiden la calidad de trabajo.

##### 4.1.1. Diagnóstico de la situación

A continuación, se presenta un diagnóstico de la situación, mediante la evaluación de variables las cuales coadyuvan a comprender la misma:

##### 4.1.1.1. Aspectos generales

##### 1. Tipo de cargo

**Tabla 1.Cargo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Técnico	37	28,9	28,9	28,9
	Supervisor Profesional	61	47,7	47,7	76,6
	Jefe del departamento distrital	26	20,3	20,3	96,9
	Secretaria	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

De acuerdo a la tabla se puede observar los siguientes resultados; el 48% responden que tienen el cargo de supervisor profesional, el 29% indican ser de profesión técnicos, el 20%

mencionan ser jefes del departamento distrital y por último el 3% mencionan ser secretarias. Esta es información importante al momento de contrastar el grado de satisfacción y eficiencia de cada grupo de trabajadores, ya que cada uno desempeña una tarea distinta.

## 2. Género

**Tabla 2.Genero**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	61	47,7	47,7	47,7
	Femenino	67	52,3	52,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Se observa en los resultados que el 52% de las personas encuestadas responden ser del género femenino y el 48% masculino, en este ámbito se encuentra un cierto grado de paridad, aunque el simple dato de porcentaje no necesariamente significa que exista igualdad de responsabilidades o de salario, entre hombres y mujeres.

## 3. Rango de edad

**Tabla 3.Edad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18 a 27 años	20	15,6	15,6	15,6
	28 a 37 años	48	37,5	37,5	53,1
	38 a 47 años	36	28,1	28,1	81,3
	48 a 57 años	19	14,8	14,8	96,1
	más de 58 años	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

La tabla muestra los siguientes resultados: el 38% indica tener de 28 a 37 años de edad, el 28% mencionan de 38 a 47 años de edad, el 16% de 18 a 27 años de edad, el 15% indican de 48 a 57 años de edad y por último el 4% mencionan tener más de 58 años de edad. La distribución etaria de los trabajadores es más o menos igualitaria, siendo que los porcentajes de trabajadores de cada edad corresponden con los porcentajes en que la población de tales edades se incorpora a la fuerza laboral. También es un dato importante en cuanto a la satisfacción laboral, ya que un grupo más joven puede sentirse insatisfecho con las condiciones que para un grupo mayor son satisfactorias.

#### 4. Tiempo de trabajo

**Tabla 4. Antigüedad en la Institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 año	21	16,4	16,4	16,4
	2 años	48	37,5	37,5	53,9
	3 años	39	30,5	30,5	84,4
	4 años	13	10,2	10,2	94,5
	más de 5 años	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En la tabla se observa que el 38% indican que trabajan 2 años en la institución, el 30% mencionan que trabajan 3 años en la institución, el 16% responden 1 año, el 10% indican 4 años y por último el 5% mencionan más de 5 años. Esto es reflejo de la fluctuación de trabajadores al interior de la institución, es decir que no muchas personas permanecen de manera estable en su puesto de trabajo durante un tiempo prolongado, sino que continúan con otras actividades.

## 5. Estado civil

**Tabla 5. Estado civil**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero	39	30,5	30,5	30,5
	Casado	57	44,5	44,5	75,0
	Viudo	25	19,5	19,5	94,5
	Separado	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

De acuerdo a la tabla se observa los resultados el 45% de las personas encuestadas responden que su estado civil es casado, el 30% indican ser solteros, el 20% indican viudo y por último el 5% mencionan estar separados. Es posible vincular la satisfacción personal con este indicador, así como observar que un mayor porcentaje de los trabajadores se encuentra casado, lo cual puede significar que necesitan trabajar por motivos familiares, más que las personas solteras o separadas.

### 4.1.1.2. Aspectos relacionados con la calidad de trabajo

## 6. Grado de satisfacción

En esta sección se analizan varios indicadores sobre la satisfacción laboral.

**Tabla 6. Satisfacción con el contrato laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	41	32,0	32,0	32,0
	Regularmente satisfecho	51	39,8	39,8	71,9
	Satisfecho	27	21,1	21,1	93,0
	Máxima satisfacción	9	7,0	7,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

La tabla de acuerdo a la información que se registra explica la percepción que tienen los funcionarios respecto a su satisfacción con el contrato laboral que poseen, donde se puede apreciar que el 40% se encuentran regularmente satisfechos, el 32% mencionan nada satisfecho, el 21% satisfecho y por último el 7% responde máxima satisfacción. El porcentaje que no se siente satisfecho es alarmantemente alto, el cual constituye una imagen de la población que se encuentra en situación precaria, debido a que no se le ofrece estabilidad laboral. La informalidad y la precariedad han incrementado en el ámbito laboral desde el inicio de la pandemia por Covid-19, con una escalada preocupante en la población que no siente satisfacción con sus contratos laborales.

**Tabla 7. Satisfacción con la duración de la jornada de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	46	35,9	35,9	35,9
	Regularmente satisfecho	58	45,3	45,3	81,3
	Satisfecho	20	15,6	15,6	96,9
	Máxima satisfacción	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

La tabla muestra la poca satisfacción que existe en el personal en relación con el tiempo de duración de su jornada de trabajo, donde se observa que el 45% se encuentra regularmente satisfecho, el 36% mencionan nada satisfecho, el 16% indica satisfecho y por último el 3% máxima satisfacción. Nuevamente el porcentaje que no se siente satisfecho es alto, ya que por la precariedad de sus contratos sus horarios laborales se encuentran mal definidos, o pueden ser muy superiores a lo que sería cómodo para ellos. Los porcentajes más o menos iguales en esta y la anterior pregunta muestran cierta correlación.

**Tabla 8. Satisfacción con el turno de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Satisfecho	45	35,2	35,2	35,2
	Regularmente Satisfecho	64	50,0	50,0	85,2
	Satisfecho	15	11,7	11,7	96,9
	Máxima Satisfacción	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Se observan los resultados en relación al turno de trabajo que tienen asignado los funcionarios donde el 50% de las personas encuestadas responden, que se encuentran regularmente satisfechos, el 35% indican nada satisfecho, el 12% mencionan satisfecho y por último el 3% responden que sienten máxima satisfacción. Esto se trata de un elemento subjetivo, ya que el turno asignado puede deberse al azar de que un individuo tenga que trabajar en un horario o en otro. Sin embargo, debido a la carga laboral muchos de ellos se quedan fuera de los horarios de trabajo para poder cumplir con las metas asignadas.

**Tabla 9. Satisfacción con la cantidad de trabajo diario**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	47	36,7	36,7	36,7
	Regularmente satisfecho	59	46,1	46,1	82,8
	Satisfecho	14	10,9	10,9	93,8
	Máxima satisfacción	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

La tabla muestra los siguientes resultados, el 46% de las personas encuestadas responden en cuanto a la cantidad de trabajo que realiza durante su jornada de trabajo, indicando que su grado de satisfacción es regular, el 37% mencionan nada satisfecho, el 11% responden

satisfecho y por último el 6% responde máxima satisfacción. Este dato puede significar que a la mayoría de los trabajadores se le asigna una cantidad excesiva de trabajo, lo cual se asocia con horarios muy extendidos de trabajo.

**Tabla 10. Satisfacción con los procedimientos laborales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Satisfecho	46	35,9	35,9	35,9
	Regularmente Satisfecho	62	48,4	48,4	84,4
	Satisfecho	13	10,2	10,2	94,5
	Máxima Satisfacción	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la tabla se observa el siguiente resultado: el 48% indica que el grado de satisfacción respecto a la forma como están diseñados los procedimientos para realizar un trabajo es regularmente satisfecho, el 36% mencionan nada satisfecho, el 10% responden satisfechos y por último el 5% indican máxima satisfacción. Esto refleja un grado de desactualización en las técnicas laborales que pueden emplear los trabajadores, ya que ellos mismos identifican que hay mejores maneras de realizar el trabajo; de ahí la insatisfacción en realizar el trabajo con un determinado procedimiento.

**Tabla 11. Satisfacción con la supervisión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	45	35,2	35,2	35,2
	Regularmente satisfecho	60	46,9	46,9	82,0
	Satisfecho	19	14,8	14,8	96,9
	Máxima satisfacción	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En la presente tabla podemos denotar que las variables respecto al proceso que se sigue para supervisar su trabajo son: regularmente satisfecho con un 47%, el 35% mencionan nada satisfecho, el 15% responde satisfecho y por último el 3% indican que tienen máxima satisfacción. Se observa un incremento de quienes están regularmente satisfechos, pero se mantiene elevada la insatisfacción, lo cual significa que los sistemas de supervisión no son adecuados para mantener la satisfacción laboral, probablemente porque son muy rígidos.

**Tabla 12. Satisfacción salarial**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Satisfecho	47	36,7	36,7	36,7
	Regularmente Satisfecho	56	43,8	43,8	80,5
	Satisfecho	19	14,8	14,8	95,3
	Máxima Satisfacción	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

La tabla muestra una clara división de opiniones entre los funcionarios en el cual el 44% mencionan que se encuentran regularmente satisfechos con el salario que reciben, el 37% indican nada satisfecho, el 15% responde estar satisfecho con su salario y por último el 5% mencionan máxima satisfacción. A lo largo de la tabla se repite un 5% que sienten máxima satisfacción, ya que deben ocupar cargos importantes o gozar de antigüedad y estabilidad, frente a un gran porcentaje representado por trabajadores jóvenes, quienes no gozan las mismas prestaciones ni estabilidad.



**Tabla 13. Satisfacción salarial comparativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Satisfecho	48	37,5	37,5	37,5
	Regularmente Satisfecho	58	45,3	45,3	82,8
	Satisfecho	14	10,9	10,9	93,8
	Máxima Satisfacción	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Como se observa en la tabla el 45% de las personas encuestadas responden al comparar su pago con el salario recibido en otras instituciones que conocen, por la misma función que realizan, se sienten regularmente satisfechos, el 38% indica nada satisfecho, el 11% menciona satisfecho y por último el 6% restante indica máxima satisfacción. Es indicativo de un nivel salarial muy bajo en la institución, puesto que un gran porcentaje no experimenta un grado de satisfacción completa, ya que tiene conocimiento de mejores condiciones salariales en otras Instituciones similares. Los recortes salariales han sido una moneda común debido a la pandemia.

**Tabla 14. Satisfacción con el sistema de seguridad social**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	53	41,4	41,4	41,4
	Regularmente satisfecho	61	47,7	47,7	89,1
	Satisfecho	9	7,0	7,0	96,1
	Máxima satisfacción	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En relación al sistema de seguridad social en la tabla se muestra que el 48% de las personas encuestadas indican, su grado de satisfacción es regularmente satisfecho, el 41% mencionan nada satisfecho, el 7% responde satisfecho y por último el 4% máxima satisfacción. La insatisfacción es alta porque no se brindan prestaciones sociales a la mayoría de los empleados, debido a la precariedad en la que realizan sus trabajos, con contratos poco sólidos, y para recortar gastos de la institución, donde muchos trabajadores no figuran en planilla.

**Tabla 15. Satisfacción con los planes de retiro (pensiones)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	53	41,4	41,4	41,4
	Regularmente satisfecho	57	44,5	44,5	85,9
	Satisfecho	14	10,9	10,9	96,9
	Máxima satisfacción	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Como se observa en la tabla con respecto a los planes de retiro el 45% indican que se sienten regularmente satisfechos, el 41% mencionan nada satisfecho, el 11% responden satisfecho y por último el 3% indican máxima satisfacción. Igual que en la anterior tabla, la satisfacción es baja por la precariedad y la falta de mecanismos de protección a largo plazo.

**Tabla 16. Satisfacción con las condiciones físicas del área de trabajo (ruido, iluminación, orden, etc.)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	48	37,5	37,5	37,5
	Regularmente satisfecho	57	44,5	44,5	82,0
	Satisfecho	18	14,1	14,1	96,1
	Máxima satisfacción	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

De acuerdo a la tabla se observa en los resultados que el 45% de las personas encuestadas responden en cuanto a las condiciones físicas de su área de trabajo (ruido, iluminación, orden), su grado de satisfacción es regularmente satisfecho, el 38% mencionan nada satisfecho, el 14% responde satisfecho y por último el 4% máxima satisfacción. Se puede observar un patrón en los porcentajes, ya que la mayoría de los individuos parecen basarse en la calidad de sus contratos y salarios para determinar el grado de satisfacción y la aceptabilidad de otras condiciones laborales. También hay que tomar en cuenta que trabajos más cómodos y mejor pagados están relacionados con mayor satisfacción laboral.

**Tabla 17. Satisfacción con las oportunidades de actualización o estudio que brinda la empresa (institución)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	49	38,3	38,3	38,3
	Regularmente satisfecho	62	48,4	48,4	86,7
	Satisfecho	13	10,2	10,2	96,9
	Máxima satisfacción	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la tabla se observa los resultados el 48% mencionan con respecto a las oportunidades de actualización o estudio que brinda la empresa (institución) se sienten regularmente satisfechos, el 38% indica nada satisfecho, el 10% responden satisfecho y por último el 3% indican máxima satisfacción. Se repite la tendencia de insatisfacción de quienes ocupan cargos precarios, ya que no se les brinda todas las asistencias necesarias educativamente, mientras el bajo porcentaje de satisfacción refleja una población privilegiada, probablemente que ocupan cargos directivos.

**Tabla18. Satisfacción con las capacitaciones recibidas por la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	51	39,8	39,8	39,8
	Regularmente satisfecho	62	48,4	48,4	88,3
	Satisfecho	10	7,8	7,8	96,1
	Máxima satisfacción	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Como se observa en la tabla el 48% referente a las capacitaciones que reciben por parte de la empresa, su grado de satisfacción es regularmente satisfecho, el 40% responde nada satisfecho, 8% mencionan satisfecho y por último el 4% indican máxima satisfacción. La insatisfacción incrementa, reflejando poca preocupación de parte de la institución en capacitar a sus funcionarios.

**Tabla 19. Satisfacción por trabajar en esta institución (comparando con otras instituciones conocidas)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	51	39,8	39,8	39,8
	Regularmente satisfecho	60	46,9	46,9	86,7
	Satisfecho	10	7,8	7,8	94,5
	Máxima satisfacción	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

De acuerdo a la tabla en cuanto su grado de satisfacción por trabajar en esta institución (comparando con otras instituciones que conozco), el 47% es regularmente satisfecho, el 40% indican nada satisfechos, el 8% mencionan que se encuentran satisfechos y por último el 5%

indican máxima satisfacción. El porcentaje de insatisfacción total o moderada se dispara, ya que se identifican muchas falencias en la institución, comparándola con otras donde preferirían trabajar.

**Tabla 20. Satisfacción con las funciones desempeñadas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	54	42,2	42,2	42,2
	Regularmente satisfecho	55	43,0	43,0	85,2
	Satisfecho	13	10,2	10,2	95,3
	Máxima satisfacción	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto a la relación de las funciones que desempeña en esta institución en la tabla se observa que el nivel de satisfacción del 43% es regularmente satisfecho, el 42% indican nada satisfecho, el 10% mencionan satisfechos y por último el 5% indican máxima satisfacción. El patrón de insatisfacción se repite, lo cual se puede vincular a una excesiva carga laboral y también podría estar relacionado al bajo salario.

**Tabla 21. Satisfacción con el uso de habilidades y potencialidades propias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	52	40,6	40,6	40,6
	Regularmente satisfecho	57	44,5	44,5	85,2
	Satisfecho	15	11,7	11,7	96,9
	Máxima satisfacción	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En la tabla se observa que el 45% se encuentra regularmente satisfecho en cuanto al uso que hago en este trabajo de las habilidades y potencialidades que poseo, el 41% indican nada satisfecho, el 12% mencionan satisfechos y por último el 3% responde máxima satisfacción. El patrón se repite, reflejando que un gran porcentaje de la población tiene mayores capacidades para realizar trabajos más complejos de lo que les piden.

**Tabla 22. Satisfacción al realizar las tareas asignadas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	48	37,5	37,5	37,5
	Regularmente satisfecho	59	46,1	46,1	83,6
	Satisfecho	16	12,5	12,5	96,1
	Máxima satisfacción	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto a la tabla se observa que la información obtenida nos muestra que el 46% se encuentra regularmente satisfecho en relación a realizar todas las tareas que se le asignan, el 38% indican nada satisfecho, el 13% mencionan estar satisfechos y por último el 4% responden máxima satisfacción. Hay baja satisfacción por el mismo hecho de que no se explotan las capacidades individuales de cada uno y no se da un salario adecuado.

**Tabla 23. Satisfacción en el trato con otros compañeros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	46	35,9	35,9	35,9
	Regularmente satisfecho	64	50,0	50,0	85,9
	Satisfecho	15	11,7	11,7	97,7
	Máxima satisfacción	3	2,3	2,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Otra de las preguntas realizadas con respecto al trato que tienen con sus compañeros de trabajo, el 50% de las personas encuestadas, se sienten regularmente satisfechos, el 36% indican nada satisfecho, el 12% mencionan satisfechos y por último el 2% responden máxima satisfacción. Esta dimensión personal revela que muchos individuos, más allá de la situación de la institución o su relación con esta, no se relacionan bien con otros compañeros, por razones que van más allá de la lógica de la institución creando un ambiente hostil dentro de ella.

**Tabla 24. Satisfacción en la relación con superiores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	40	31,3	31,3	31,3
	Regularmente satisfecho	51	39,8	39,8	71,1
	Satisfecho	28	21,9	21,9	93,0
	Máxima satisfacción	9	7,0	7,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

De las personas encuestadas referentes al trato que recibe por parte de sus superiores el 40% se sienten regularmente satisfechos, el 31% indican nada satisfecho, el 22% mencionan satisfechos y por último el 7% indican máxima satisfacción. Se repite la tendencia a que los funcionarios con puestos precarios reciben un trato inadecuado por parte de los superiores mejor situados en la pirámide de la organización.

**Tabla 25. Satisfacción en relación a oportunidades para aplicar creatividad e iniciativa en el trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	45	35,2	35,2	35,2
	Regularmente satisfecho	63	49,2	49,2	84,4
	Satisfecho	15	11,7	11,7	96,1
	Máxima satisfacción	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

De acuerdo la satisfacción que siento en relación a las oportunidades que tengo para aplicar mi creatividad e iniciativa en mí trabajo, el 49% esta regularmente satisfecho, el 35% indica estar nada satisfecho, el 12% mencionan satisfechos y por último el 4% responde que esta nada satisfecho. Nuevamente la satisfacción es baja, ya que no se presentan situaciones laborales que estimulen la creatividad e iniciativa.

**Tabla 26. Satisfacción con respecto al reconocimiento que recibo de otras personas por mi trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	45	35,2	35,2	35,2
	Regularmente satisfecho	59	46,1	46,1	81,3
	Satisfecho	20	15,6	15,6	96,9
	Máxima satisfacción	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Con respecto al reconocimiento que recibo de otras personas por mi trabajo el 46% esta regularmente satisfecho, el 35% indica nada satisfecho, el 16% menciona estar satisfecho y por último el 3% responde máxima satisfacción. En la institución investigada no se da



reconocimiento por el trabajo realizado, los individuos no son estimulados a continuar con su trabajo ni a mejorarlo.

**Tabla 27. Satisfacción con el desempeño profesional personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Satisfecho	33	25,8	25,8	25,8
	Regularmente Satisfecho	56	43,8	43,8	69,5
	Satisfecho	29	22,7	22,7	92,2
	Máxima Satisfacción	10	7,8	7,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Referente a mi desempeño como profesional en este trabajo la tabla muestra que el 44% esta regularmente satisfecho, el 26% indica estar nada satisfecho, el 23% menciona estar satisfecho y por último el 8% indica tener máxima satisfacción. La insatisfacción total reduce un poco, aunque la frecuencia relativa permanece alta, ya que algunos siguen inconformes con su desempeño y con la explotación de su potencial y habilidades dentro la institución.

**Tabla 28. Satisfacción con la calidad de servicios básicos en residencia personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Satisfecho	39	30,5	30,5	30,5
	Regularmente Satisfecho	71	55,5	55,5	85,9
	Satisfecho	13	10,2	10,2	96,1
	Máxima Satisfacción	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

De acuerdo a la tabla se observa que el 55% responde con respecto a la calidad de los servicios básicos de mi residencia, el grado de satisfacción es regularmente satisfecho, el 30% indica estar nada satisfecho, el 10% menciona estar satisfecho y por último el 4%

responde tener máxima satisfacción. En este caso la satisfacción regular equivale a estar relativamente tranquilo con los servicios del domicilio personal. Este alto porcentaje es el reflejo de la dificultad de encontrar domicilio en zonas adecuadas, donde se cuente con la totalidad de los servicios, ya que un porcentaje todavía muy alto no está satisfecho con los servicios de su hogar, y está relacionado a los bajos salarios que dificultan el conseguir un domicilio en buenas condiciones.

**Tabla 29. Satisfacción del tamaño del domicilio, en relación con el tamaño de la familia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Satisfecho	46	35,9	35,9	35,9
	Regularmente Satisfecho	61	47,7	47,7	83,6
	Satisfecho	14	10,9	10,9	94,5
	Máxima Satisfacción	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Con respecto al tamaño y la distribución de la casa en la que vivo relacionándolos con el tamaño de mi familia, la tabla muestra que el 48% es regularmente satisfecho, el 36% mencionan estar nada satisfecho el 11% indica estar satisfecho y el 5% máxima satisfacción. La nula satisfacción significa viviendas muy pequeñas para familias muy grandes. El caso del resto, desde satisfacción moderada para arriba, significa que se cuenta con cierto grado de comodidad en las viviendas.

**Tabla 30. Frecuencia con la que se lleva el trabajo a casa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	20	15,6	15,6	15,6
	Poco	32	25,0	25,0	40,6
	Algunas veces	46	35,9	35,9	76,6
	Casi siempre	17	13,3	13,3	89,8
	Siempre	13	10,2	10,2	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la necesidad de llevar trabajo a casa, el 36% respondió algunas veces, el 25% indica poco, el 16% responde nunca, el 13% responde casi siempre y por último el 10% responde siempre se llevan trabajo a casa. La mayoría de la población se lleva trabajo a casa, por lo menos de vez en cuando

**Tabla 31. Frecuencia de indicaciones claras sobre los procedimientos laborales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	35	27,3	27,3	27,3
	Poco	44	34,4	34,4	61,7
	Algunas veces	31	24,2	24,2	85,9
	Casi siempre	13	10,2	10,2	96,1
	Siempre	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la pregunta se me ha indicado de manera clara y precisa la forma en que debo de hacer mi trabajo, el 34% de los funcionarios respondió que es poco, el 27% indica nunca, el 24% responde algunas veces, el 10% casi siempre y por último el 4% menciona siempre. Es

decir que se espera que los funcionarios adivinen, o aprendan empíricamente, a realizar el trabajo, sin ningún tipo de guía previo.

**Tabla 32. Información de la forma en que se evalúan los procedimientos que sigo para realizar mi trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	26	20,3	20,3	20,3
	Poco	55	43,0	43,0	63,3
	Algunas veces	36	28,1	28,1	91,4
	Casi siempre	6	4,7	4,7	96,1
	Siempre	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En relación a la pregunta, me dan a conocer la forma en que se evalúan los procedimientos que sigo para realizar mi trabajo, el 43% respondió que es poco, el 28% responde algunas veces, el 20% menciona nunca, 5% indica casi siempre y por último el 4% menciona siempre. Es decir que a la mayoría de los funcionarios no se les informa sobre la forma en que se supervisa su trabajo, lo cual incide en que ellos desconozcan los detalles en que los supervisores toman en cuenta para evaluar su trabajo.

**Tabla 33. Información de los resultados de la supervisión de mi trabajo como retroalimentación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	36	28,1	28,1	28,1
	Poco	54	42,2	42,2	70,3
	Algunas veces	23	18,0	18,0	88,3
	Casi siempre	12	9,4	9,4	97,7
	Siempre	3	2,3	2,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En relación a me informan los resultados de la supervisión de mi trabajo como retroalimentación el 42% dijo que es poco, el 28% indica nunca, el 18% responde algunas veces, el 9% casi siempre y por último el 2% indican siempre. No se produce una retroalimentación frecuente, que permita a todos los funcionarios conocer los aspectos positivos y negativos de su trabajo, simplemente se los deja realizar su trabajo.

**Tabla 34. Suficiencia del salario para satisfacer las necesidades básicas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	33	25,8	25,8	25,8
	Poco	51	39,8	39,8	65,6
	Algunas veces	30	23,4	23,4	89,1
	Casi siempre	10	7,8	7,8	96,9
	Siempre	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En relación a considero que mi salario es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas, se muestra que el 40% de las personas encuestadas responden es poco, el 26% indican nunca, el 23% responde algunas veces, el 8% menciona casi siempre y el 3% restante indica siempre. Es preocupante que tan solo un poco más del 11% de la población puede satisfacer sus necesidades básicas siempre o casi siempre. Significa que los salarios son tan precarios que la mayoría de funcionarios debe estirarlos solo para sobrevivir.

**Tabla 35. Suficiencia en la cantidad de herramientas recibidas para la realización de las actividades laborales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	38	29,7	29,7	29,7
	Poco	52	40,6	40,6	70,3
	Algunas veces	26	20,3	20,3	90,6
	Casi siempre	7	5,5	5,5	96,1
	Siempre	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto a considero que recibo en cantidad suficiente las herramientas necesarias para la realización de mis actividades laborales, el 41% considera que es poco, el 30% indica nunca, el 20% responde algunas veces, el 5% indica casi siempre por último el 4% responde siempre. Una vez más, la mayoría no recibe suficientes herramientas, por lo cual se espera que cumplan con sus obligaciones empleando sus propios medios, reflejando mayor precariedad en el ámbito laboral.

**Tabla 36. La calidad de las herramientas que recibo para la realización de mis actividades laborales es la necesaria**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	32	25,0	25,0	25,0
	Poco	67	52,3	52,3	77,3
	Algunas veces	17	13,3	13,3	90,6
	Casi siempre	8	6,3	6,3	96,9
	Siempre	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En la tabla se observa que el 52% considera que la calidad de las herramientas que recibe para la realización de sus actividades laborales es la necesaria es poco, el 25% indica nunca, el 13% menciona algunas veces, el 6% responde casi siempre y por último el 3% dicen siempre. Relacionado con la frecuencia en que se entregan herramientas, las pocas veces que se lo hace, la mayoría considera que estas no tienen la calidad suficiente para realizar efectivamente el trabajo.

**Tabla 37. Se respetan mis derechos laborales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	51	39,8	39,8	39,8
	Poco	51	39,8	39,8	79,7
	Algunas veces	16	12,5	12,5	92,2
	Casi siempre	5	3,9	3,9	96,1
	Siempre	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 40% considera que nunca es adecuada la frecuencia en que en la institución se respetan los derechos laborales, el otro 40% menciona que es poco, el 13% indican algunas veces, el 4% mencionan casi siempre y el 4% responden siempre. Era de esperarse que el respeto a los derechos laborales sea bajo, por la insatisfacción con el contrato y otras condiciones laborales que hacen que el funcionario no sienta que sus derechos son respetados.

**Tabla 38. Acceso a cursos de capacitación en relación a mis compañeros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	49	38,3	38,3	38,3
	Poco	52	40,6	40,6	78,9
	Algunas veces	17	13,3	13,3	92,2
	Casi siempre	5	3,9	3,9	96,1
	Siempre	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 41% indica que tiene pocas oportunidades que los compañeros del mismo rango laboral, para acceder a cursos de capacitación, el 38% menciona que nunca dan la oportunidad para acceder a cursos de capacitación, el 13% indican algunas veces, el 4% mencionan casi siempre y el 4% siempre. La tendencia en cuanto a capacitación se repite, según esta pregunta.

**Tabla 39. Identificación con los objetivos de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	35	27,3	27,3	27,3
	Poco	47	36,7	36,7	64,1
	Algunas veces	30	23,4	23,4	87,5
	Casi siempre	9	7,0	7,0	94,5
	Siempre	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 37% responden que se sienten poco identificados con los objetivos de la empresa, el 27% indican nunca sentirse identificados con los objetivos de la empresa, el 23% menciona algunas veces, el 7% dicen casi siempre y por último el 5% responden siempre. Difícilmente



una persona a quien no se brindan las condiciones adecuadas para desempeñar cómodamente su trabajo se sentirá identificada con la empresa, por lo cual la mayoría no se siente comprometido con la misma.

**Tabla 40. Utilidad de su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	25	19,5	19,5	19,5
	Poco	44	34,4	34,4	53,9
	Algunas veces	43	33,6	33,6	87,5
	Casi siempre	10	7,8	7,8	95,3
	Siempre	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En relación a que tanto me doy cuenta que mi trabajo es útil para otras personas, el 34% considera que es poco, el otro 34% mencionan algunas veces, el 20% indican nunca, 8% casi siempre y por último el 5% responden siempre. Muchas personas evidencian rara vez la utilidad de su trabajo para otros, lo cual incide en la calidad de dicho trabajo, así como en el bienestar personal y la sensación de utilidad.

**Tabla 41. Contribución al Logro de Objetivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	41	32,0	32,0	32,0
	Poco	58	45,3	45,3	77,3
	Algunas veces	17	13,3	13,3	90,6
	Casi siempre	9	7,0	7,0	97,7
	Siempre	3	2,3	2,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a si su trabajo contribuye al logro de objetivos comunes con mis compañeros de trabajo el 45% respondió que es poco, el 32% indica nunca, el 13% menciona algunas veces,

el 7% indica casi siempre y por último el 2% responde siempre. Sentimiento de poca cohesión en el entorno laboral, la mayoría no considera que existan objetivos comunes.

**Tabla 42. Motivación laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	34	26,6	26,6	26,6
	Poco	62	48,4	48,4	75,0
	Algunas veces	21	16,4	16,4	91,4
	Casi siempre	8	6,3	6,3	97,7
	Siempre	3	2,3	2,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 48% indican que se siente poco motivado para estar muy activo en su trabajo, el 27% menciona nunca, el 16% responden algunas veces, el 6% casi siempre y el 2% siempre. Las malas condiciones laborales inciden en que el nivel de actividad sea muy bajo, con un porcentaje inferior al 10% mostrando una disposición mayormente favorable.

**Tabla 43. Habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	41	32,0	32,0	32,0
	Poco	54	42,2	42,2	74,2
	Algunas veces	22	17,2	17,2	91,4
	Casi siempre	7	5,5	5,5	96,9
	Siempre	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 42% indica disfrutar poco usando sus habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias, el 32% indican nunca, el 17% responden algunas veces, el 5% casi siempre y el 3% siempre disfruto usando mis habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias. Casi

nadie en la organización siente satisfacción por la forma en que se emplean sus habilidades diariamente.

**Tabla 44. Comunicación Interpersonal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	52	40,6	40,6	40,6
	Poco	60	46,9	46,9	87,5
	Algunas veces	8	6,3	6,3	93,8
	Casi siempre	5	3,9	3,9	97,7
	Siempre	3	2,3	2,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 47% considera que cuando surgen conflictos en el trabajo, estos son resueltos por medio del dialogo es poco, el 41% indican nunca, el 6% responden algunas veces, el 4% casi siempre y el 2% siempre. No utilizar el diálogo para resolver los conflictos incide en la calidad de las relaciones interpersonales y puede traer prejuicios más graves, como peleas y alejamientos. La directiva de la institución debería encargarse de que esto no suceda así.

**Tabla 45. Superación de Obstáculos para el logro de Objetivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	48	37,5	37,5	37,5
	Poco	57	44,5	44,5	82,0
	Algunas veces	14	10,9	10,9	93,0
	Casi siempre	6	4,7	4,7	97,7
	Siempre	3	2,3	2,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 45% considera que la forma y medidas para quitar obstáculos que identifica en el logro de los objetivos y metas de trabajo es poco, el 38% responde nunca, el 11% indican algunas veces, el 5% casi siempre y 2% siempre. Una vez más, este bajo porcentaje está relacionado con la insatisfacción personal, puesto que no se siente motivación para superar los obstáculos que se presentan.

**Tabla 46. Cuando se me presentan problemas en el trabajo, recibo muestras de solidaridad por parte de mis compañeros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	45	35,2	35,2	35,2
	Poco	62	48,4	48,4	83,6
	Algunas veces	12	9,4	9,4	93,0
	Casi siempre	6	4,7	4,7	97,7
	Siempre	3	2,3	2,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 48% respondió con una frecuencia de poco, recibe muestras de solidaridad por parte de sus compañeros cuando se presentan problemas en el trabajo, el 35% indica nunca, el 9% algunas veces, el 5% casi siempre y el 2% siempre. Dado que no hay diálogo y la mayoría no tiene un buen trato con sus compañeros, mucho menos se dan muestras de solidaridad en cargos más precarios creando un ambiente hostil y de poco compañerismo, y ocurre lo contrario en la reducida minoría que respondió favorablemente a lo largo de toda la encuesta en la que si habría más muestras de solidaridad y compañerismo.

**Tabla 47. Obtengo ayuda de mis compañeros para realizar mis tareas, cuando tengo dificultad para cumplirlas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	22	17,2	17,2	17,2
	Poco	59	46,1	46,1	63,3
	Algunas veces	33	25,8	25,8	89,1
	Casi siempre	8	6,3	6,3	95,3
	Siempre	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En relación a si se obtiene ayuda de los compañeros para realizar las tareas, cuando se tiene dificultad para cumplirlas el 46% indica que es poco, el 26% indican algunas veces, el 17% nunca, el 6% casi siempre y el 5% siempre. Igual que en el anterior caso, el compañerismo es poco. Cada uno se encarga de hacer lo que se le asignó y muestra poco interés o tiene poco tiempo para preocuparse por las actividades del otro.

**Tabla 48. Existe buena disposición del personal para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	34	26,6	26,6	26,6
	Poco	57	44,5	44,5	71,1
	Algunas veces	21	16,4	16,4	87,5
	Casi siempre	9	7,0	7,0	94,5
	Siempre	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

De acuerdo a si existe buena disposición del personal para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas el 45% indica es poco, el 27% indica nunca, el 16% responde algunas veces, el 7% indica casi siempre y por último el 5% mencionan siempre. Muy pocos funcionarios se desempeñan en un ambiente sano, donde se busca el logro eficiente de los objetivos, a la mayoría no le interesa solucionar estos conflictos.

**Tabla 49. Interés del jefe por la Calidad de Vida de sus funcionarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	30	23,4	23,4	23,4
	Poco	55	43,0	43,0	66,4
	Algunas veces	30	23,4	23,4	89,8
	Casi siempre	7	5,5	5,5	95,3
	Siempre	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto al interés que muestra su jefe inmediato por la calidad de vida de sus funcionarios el 43% indica que es poco, el 23% indica nunca, el 23% dicen algunas veces, el 5% mencionan casi siempre y por último el 5% responde siempre que su jefe inmediato muestra interés por la calidad de vida de sus funcionarios. Relacionado con la disponibilidad del seguro y las pensiones, la mayoría de los directivos no se preocupan por el bienestar de los funcionarios que tienen a su cargo.

**Tabla 50. Interés del jefe por la satisfacción de las necesidades de sus funcionarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	32	25,0	25,0	25,0
	Poco	55	43,0	43,0	68,0
	Algunas veces	30	23,4	23,4	91,4
	Casi siempre	7	5,5	5,5	96,9
	Siempre	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto al interés de su jefe inmediato por la satisfacción de las necesidades de sus funcionarios, el 43% menciona que el mismo es poco, el 25% indican nunca, el 23% responden algunas veces, el 5% responden casi siempre el 3% mencionan siempre. De la misma manera que en la anterior pregunta, no hay muestras de interés por sus necesidades.

**Tabla 51. Resolución de los problemas del área laboral por parte del jefe**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	31	24,2	24,2	24,2
	Poco	60	46,9	46,9	71,1
	Algunas veces	26	20,3	20,3	91,4
	Casi siempre	7	5,5	5,5	96,9
	Siempre	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Los resultados muestran que el 47% indican que hay un poco interés del jefe inmediato por conocer y resolver los problemas del área laboral, el 24% responde nunca, el 20% mencionan algunas veces, el 5% casi siempre por último el 3% mencionan siempre. Este desinterés parece estar presente en toda la institución, donde no se atienden necesidades básicas ni se dan condiciones adecuadas para un óptimo desempeño laboral.

**Tabla 52. Reconocimiento por el esfuerzo en el trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	39	30,5	30,5	30,5
	Poco	45	35,2	35,2	65,6
	Algunas veces	30	23,4	23,4	89,1
	Casi siempre	9	7,0	7,0	96,1
	Siempre	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto a la tabla, el 35% recibe muy poco reconocimiento de su jefe inmediato, por el esfuerzo que realiza por hacer bien su trabajo, el 30% indica nunca haber recibido reconocimientos por el esfuerzo que realizo en su trabajo, el 23% algunas veces, el 7% menciona casi siempre y por último el 4% responde que siempre. Es decir que no se estimula frecuentemente la mejoría en el desempeño laboral de todos los componentes de la institución, sino solo de unos cuantos.

**Tabla 53. Apoyo para resolución de problemas y simplificación en la realización del trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	30	23,4	23,4	23,4
	Poco	57	44,5	44,5	68,0
	Algunas veces	30	23,4	23,4	91,4
	Casi siempre	7	5,5	5,5	96,9
	Siempre	4	3,1	3,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

La tabla muestra que el 45% menciona que recibe poco apoyo por parte de su jefe para resolver problemas y simplificar la realización de sus tareas, el 23% indica nunca, el otro



23% algunas veces, el 5% indica casi siempre y el 3% responden siempre. Nuevamente se observa poco apoyo del jefe inmediato superior, poco interés en la línea jerárquica por los valores morales y por hacer más sencillo el trabajo de los funcionarios a su cargo.

**Tabla 54. Apoyo en la resolución de problemas extra-laborales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	40	31,3	31,3	31,3
	Poco	54	42,2	42,2	73,4
	Algunas veces	18	14,1	14,1	87,5
	Casi siempre	10	7,8	7,8	95,3
	Siempre	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 42% indican que, en pocas ocasiones, cuando tienen problemas extra-laborales, que afectan su trabajo, su jefe está en disposición de apoyarle, el 31% indican que nunca su jefe está en disposición para apoyarle, el 14% responden algunas veces, el 8% indica casi siempre y el 5% restante menciona siempre. Igual que en las preguntas anteriores, poco apoyo de los jefes en temas que afectan directamente en el rendimiento de los empleados.

**Tabla 55. Retroalimentación por mi desempeño**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	35	27,3	27,3	27,3
	Poco	65	50,8	50,8	78,1
	Algunas veces	21	16,4	16,4	94,5
	Casi siempre	4	3,1	3,1	97,7
	Siempre	3	2,3	2,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 51% indica que recibe poca retroalimentación por parte de sus compañeros y superiores en cuanto a la evaluación que hacen de su trabajo, el 27% responden nunca, el 16% mencionan algunas veces, el 3% indican casi siempre y por último el 2% menciona siempre. En toda la organización hay poco interés por mejorar las capacidades de los trabajadores.

**Tabla 56. Reconocimiento de los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	28	21,9	21,9	21,9
	Poco	54	42,2	42,2	64,1
	Algunas veces	30	23,4	23,4	87,5
	Casi siempre	9	7,0	7,0	94,5
	Siempre	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 42% señala que en su institución se reconocen poco los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción, el 23% indica algunas veces, el 22% responden nunca, el 7% indica casi siempre y por último el 5% mencionan que siempre hay reconocimiento de los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción. Se evidencia un abismo de diferencias, pues la minoría privilegiada de siempre se siente favorecida, mientras las decenas de trabajadores con contratos y salarios insatisfactorios están conscientes de que no tienen oportunidad de ascender en la empresa ni de mejorar sus condiciones laborales.

**Tabla 57. Libertad para expresar mis opiniones en cuanto al trabajo sin temor a represalias de mis jefes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	38	29,7	29,7	29,7
	Poco	58	45,3	45,3	75,0
	Algunas veces	20	15,6	15,6	90,6
	Casi siempre	7	5,5	5,5	96,1
	Siempre	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 45% indica que tiene poca libertad para expresar sus opiniones en cuanto al trabajo sin temor a represalias de sus jefes, el 30% responde nunca, el 16% menciona algunas veces, el 5% casi siempre y por último el 4% señala siempre. La mayoría de los trabajadores se encuentran subyugados, deben trabajar sin opinar para evitarse problemas, ya que la orden del jefe debe acatarse y si no hay problemas. Este es un pésimo ambiente laboral, donde priman los egos por encima de la eficiencia laboral.

**Tabla 58. Oportunidad de resolver cualquier situación adversa que se presente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	33	25,8	25,8	25,8
	Poco	53	41,4	41,4	67,2
	Algunas veces	29	22,7	22,7	89,8
	Casi siempre	7	5,5	5,5	95,3
	Siempre	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 41% indican que en su trabajo le brindan poca oportunidad de resolver cualquier situación adversa que se presente, el 26% menciona nunca, el 23% responde algunas veces, el 5% casi siempre y por último el 5% indica siempre. A la mayoría se le dificulta resolver los conflictos laborales, la mayor parte del tiempo. El inicio de un problema, según los resultados, significa la permanencia del mismo.

**Tabla 59. Muestras de reconocimiento por las actividades que realizo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	41	32,0	32,0	32,0
	Poco	61	47,7	47,7	79,7
	Algunas veces	15	11,7	11,7	91,4
	Casi siempre	6	4,7	4,7	96,1
	Siempre	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 48% indica que recibe de los usuarios o clientes de la institución pocas muestras de reconocimiento por las actividades que realiza, el 32% responde nunca, el 12% algunas veces, el 5% indica casi siempre y por último el 4% mencionan siempre. Esto puede deberse al cargo ocupado, ya que un funcionario de plataforma, al estar en contacto con los contribuyentes, recibirá más palabras de agradecimiento que un Fiscalizador u un funcionario de Cobro Coactivo que ejecutan procesos en contra de los contribuyentes. Sin embargo, es igual de preocupante que tan pocas personas reciban reconocimiento de los contribuyentes.

**Tabla 60. Cumplimiento con las actividades extra laborales planeadas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	32	25,0	25,0	25,0
	Poco	54	42,2	42,2	67,2
	Algunas veces	30	23,4	23,4	90,6
	Casi siempre	6	4,7	4,7	95,3
	Siempre	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto a la tabla, el 42% señala que su trabajo le permite cumplir poco con las actividades extra laborales planeadas, el 25% menciona nunca, el 23% algunas veces, el 5% casi siempre y el 5% restante indica siempre. La excesiva carga laboral y la desconsideración por los horarios tienen como consecuencia que el trabajo se vuelva pesado en la vida de los funcionarios, privándolos de la oportunidad de realizar otras actividades por el poco tiempo disponible.

**Tabla 61. Oportunidad de convivir con mi familia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	31	24,2	24,2	24,2
	Poco	52	40,6	40,6	64,8
	Algunas veces	32	25,0	25,0	89,8
	Casi siempre	8	6,3	6,3	96,1
	Siempre	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En la tabla se ve que el 41% indica que sus actividades laborales le dan poca oportunidad de convivir con su familia, el 25% menciona algunas veces, el 24% indica nunca, el 6% casi siempre y el 4% restante indica siempre. La convivencia familiar es otra necesidad de todos

los individuos. No tener suficiente tiempo para esto puede repercutir en el bienestar de cualquier ser humano.

**Tabla 62. Participación en actividades domésticas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	30	23,4	23,4	23,4
	Poco	47	36,7	36,7	60,2
	Algunas veces	31	24,2	24,2	84,4
	Casi siempre	12	9,4	9,4	93,8
	Siempre	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 37% menciona que sus horarios de trabajo le permiten poca participación en la realización de actividades domésticas, el 24% menciona algunas veces, el 23% indica nunca, el 9% responde casi siempre el 6% menciona siempre. Esta dimensión representa un perjuicio para el entorno familiar, donde la pareja y los familiares deben encargarse de más tareas, de las cuales podrían liberarse si el funcionario tuviera más tiempo libre para esta y otras actividades. Es un efecto dominó que afecta a toda la estructura familiar y social.

**Tabla 63. Participación del cuidado de mi familia (hijos, padres, hermanos y/u otros)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	30	23,4	23,4	23,4
	Poco	51	39,8	39,8	63,3
	Algunas veces	35	27,3	27,3	90,6
	Casi siempre	7	5,5	5,5	96,1
	Siempre	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Se observa que el 40% indica que sus actividades laborales le permiten participar poco del cuidado de su familia (hijos, padres, hermanos y otros), el 27% menciona algunas veces, el 23% responden nunca, el 5% casi siempre y por último el 4% restante menciona siempre. Debido al poco tiempo libre que les queda a los funcionarios y a los constantes cambios en los horarios laborales, se les dificulta la adecuada atención que deben brindar a su familia ya que deben delegar dicha responsabilidad a terceras personas, privándose de pasar tiempo de calidad con los suyos.

**Tabla 64. Capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades diarias (vestir, caminar, trasladarse, alimentarse, etc.)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	3,9	3,9	3,9
	Poco	28	21,9	21,9	25,8
	Algunas veces	48	37,5	37,5	63,3
	Casi siempre	36	28,1	28,1	91,4
	Siempre	11	8,6	8,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 38% indica que algunas veces tiene las capacidades físicas mentales y sociales para el desempeño de sus actividades diarias (vestir, caminar, trasladarse, alimentarse, etc.), el 28% menciona casi siempre, el 22% responde poco, el 9% siempre y por último el 4% responde nunca. Esta dimensión está relacionada con el cansancio acumulado, ya que un individuo que trabaja constantemente experimentará dificultades debido a la sobre carga que su cuerpo acumula reflejándose en el deterioro de su salud física y mental. El porcentaje de personas que sufren graves efectos en este caso es bajo, lo cual no significa que el cansancio sea un problema menos importante.

**Tabla 65. Capacidades físicas, mentales y sociales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	3,9	3,9	3,9
	Poco	27	21,1	21,1	25,0
	Algunas veces	54	42,2	42,2	67,2
	Casi siempre	33	25,8	25,8	93,0
	Siempre	9	7,0	7,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados, donde el 42% responden que algunas veces tiene las capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de sus actividades laborales, el 26% menciona casi siempre, el 21% indica poco, el 7% siempre y por último el 4% responde nunca. Porcentajes similares al anterior, debido al cansancio acumulado.

**Tabla 66. Exámenes de salud periódicos (por parte de la institución)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	28	21,9	21,9	21,9
	Poco	51	39,8	39,8	61,7
	Algunas veces	36	28,1	28,1	89,8
	Casi siempre	6	4,7	4,7	94,5
	Siempre	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la tabla se observa los resultados donde el 40% menciona que en su trabajo se realiza poco los exámenes de salud periódicos (por parte de la institución) el 28% algunas veces, el 22% nunca el 5% casi siempre y el 5% responde siempre. Los exámenes de salud se volvieron especialmente necesarios desde el inicio de la pandemia. El que no se realicen es indicio de un bajo interés en el bienestar de los trabajadores. Claro que esto ya se ha visto



reflejado en las anteriores preguntas, donde solo una minoría es favorecida por todo tipo de prestaciones.

**Tabla 67. Acceso en cantidad y calidad a mis alimentos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	22	17,2	17,2	17,2
	Poco	56	43,8	43,8	60,9
	Algunas veces	37	28,9	28,9	89,8
	Casi siempre	7	5,5	5,5	95,3
	Siempre	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Se observa que el 44% indica que su trabajo le permite acceder poca en cantidad y calidad a sus alimentos, el 29% algunas veces, el 17% nunca el 5% casi siempre y el 5% restante señala siempre. La mayoría de los trabajadores tiene dificultades o imposibilidad para comer bien y en abundancia. Esto está relacionado con los bajos salarios y a los horarios de refrigerio estipulados por la Institución debido al horario continuo debido a la pandemia del COVID-19 por la cual estamos atravesando.

**Tabla 68. Ascensos en base a hojas de vida y no a influencias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	26	20,3	20,3	20,3
	En desacuerdo	56	43,8	43,8	64,1
	Más o menos en desacuerdo	33	25,8	25,8	89,8
	De acuerdo	8	6,3	6,3	96,1
	Totalmente de acuerdo	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 44% indica que están en desacuerdo en que los ascensos laborales se den con base a su hoja de vida y no de influencias, el 26% se encuentran más o menos en desacuerdo, el 20% nada de acuerdo, el 6% de acuerdo y por último el 4% totalmente de acuerdo. La mayoría de los funcionarios han identificado que, por mucha experiencia y conocimiento que tengan, siempre se favorecerá al que tenga influencias, es decir a los amigos del jefe o a aquellos que vengán recomendados por favores políticos.

**Tabla 69. Mejoramiento del nivel de vida con base al trabajo en esta institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	15	11,7	11,7	11,7
	En desacuerdo	46	35,9	35,9	47,7
	Más o menos en desacuerdo	47	36,7	36,7	84,4
	De acuerdo	12	9,4	9,4	93,8
	Totalmente de acuerdo	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Como se observa en la tabla, el 37% menciona estar más o menos en desacuerdo, la posibilidad de mejorar su nivel de vida con base a su trabajo en la institución, el 36% en desacuerdo en tener la posibilidad de mejorar su nivel de vida con base a su trabajo en la institución. 12% está nada de acuerdo, 9% de acuerdo y 6% totalmente de acuerdo. En base a los datos reunidos es evidente que la mayoría de los funcionarios no podrán mejorar sus condiciones de vida si permanecen en este entorno laboral.

**Tabla 70. Puesto de trabajo de acuerdo con la preparación académica y/o capacitación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,8	,8	,8
	En desacuerdo	33	25,8	25,8	26,6
	Más o menos en desacuerdo	62	48,4	48,4	75,0
	De acuerdo	23	18,0	18,0	93,0
	Totalmente de acuerdo	9	7,0	7,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto a la tabla, el 48% considera que el puesto de trabajo que tiene asignado está de acuerdo con su preparación académica y/o capacitación, por lo que se encuentran más o menos en desacuerdo, el 26% en desacuerdo, el 18% de acuerdo el 7% totalmente de acuerdo y el 1% nada de acuerdo. Es decir que el puesto en que se desempeñan la mayoría de estos funcionarios coincide con su nivel de preparación académica. Eso significaría que los puestos laborales donde se dan malas condiciones a los trabajadores son aquellos reservados a quienes no tienen preparación específica o académica, lo cual no significa que esté bien la discriminación ni que se encuentren en peores situaciones que los profesionales.

**Tabla 71. Contribución con la buena imagen que tiene la institución ante sus usuarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	12	9,4	9,4	9,4
	En desacuerdo	43	33,6	33,6	43,0
	Más o menos en desacuerdo	44	34,4	34,4	77,3
	De acuerdo	21	16,4	16,4	93,8
	Totalmente de acuerdo	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

La tabla muestra que: el 34% indica que su trabajo contribuye con la buena imagen que tiene la institución ante sus usuarios, encontrándose más o menos en desacuerdo, el 34% en desacuerdo, el 16% de acuerdo, el 9% nada de acuerdo el 6% totalmente de acuerdo. La mayoría siente un nivel moderado de desacuerdo con esta afirmación, es decir que por el tipo de trabajo que realizan, consideran que la imagen pública de la Institución no se ve afectado por ellos.

**Tabla 72. Logros alcanzados debido al trabajo en la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	7	5,5	5,5	5,5
	En desacuerdo	35	27,3	27,3	32,8
	Más o menos en desacuerdo	52	40,6	40,6	73,4
	De acuerdo	24	18,8	18,8	92,2
	Totalmente de acuerdo	10	7,8	7,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 41% considera que los logros personales que ha alcanzado se deben a su trabajo en la institución, siendo que se encuentran más o menos en desacuerdo, el 27% en desacuerdo, el 19% de acuerdo, el 8% totalmente de acuerdo y el 5% nada de acuerdo. El punto medio de más o menos en desacuerdo, significa que algunos funcionarios consideran que el trabajo tuvo algo que ver en sus logros personales. Aun así, la mayoría no considera que su trabajo haya influido en la consecución de sus logros personales.

**Tabla 73. Desarrollo de habilidades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	15	11,7	11,7	11,7
	En desacuerdo	45	35,2	35,2	46,9
	Más o menos en desacuerdo	49	38,3	38,3	85,2
	De acuerdo	13	10,2	10,2	95,3
	Totalmente de acuerdo	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

De acuerdo a la tabla se observa los siguientes resultados, el 38% de la población responde que está más o menos en desacuerdo con sus potencialidades de mejorar por estar en este trabajo, el 35% indica en desacuerdo, 12% mencionan nada de acuerdo, el 10% indican que se encuentran de acuerdo y el 5% restante indican totalmente de acuerdo. El bajo porcentaje que representa la minoría privilegiada considera que el trabajo ayuda a desarrollar sus habilidades potenciales, es decir que el resto no puede desarrollarlas cabalmente.

**Tabla 74. Acceso a vivienda**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	15	11,7	11,7	11,7
	En desacuerdo	46	35,9	35,9	47,7
	Más o menos en desacuerdo	46	35,9	35,9	83,6
	De acuerdo	13	10,2	10,2	93,8
	Totalmente de acuerdo	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 36% menciona que están más o menos en desacuerdo en considerar que su empleo le ha permitido tener el tipo de vivienda donde vive, el 36% indica en desacuerdo, el 12% mencionan nada de acuerdo el 10% responden de acuerdo y por último el 6% totalmente de acuerdo. La minoría privilegiada, aparentemente, recibe el salario suficiente para tener la vivienda que habitan, pero el resto no tiene esta facilidad porque perciben mucho menos dinero.

**Tabla 75. Integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	10	7,8	7,8	7,8
	En desacuerdo	40	31,3	31,3	39,1
	Más o menos en desacuerdo	52	40,6	40,6	79,7
	De acuerdo	19	14,8	14,8	94,5
	Totalmente de acuerdo	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

De acuerdo a la tabla: el 41% indica que más o menos está en desacuerdo ya que considera que el trabajo le ha permitido brindar el cuidado necesario para conservar la integridad de sus capacidades físicas, mentales y sociales, el 31% mencionan en desacuerdo, el 15% de acuerdo, el 8% nada de acuerdo y por último el 5% totalmente de acuerdo. Una gran mayoría respondió de modo más o menos o muy desfavorable a esta pregunta, dado que las exigencias laborales han tenido como consecuencia que se deterioren sus capacidades físicas y psíquicas.

**Tabla 76. Ingesta diaria de alimentos en cantidad y calidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	15	11,7	11,7	11,7
	En desacuerdo	58	45,3	45,3	57,0
	Más o menos en desacuerdo	42	32,8	32,8	89,8
	De acuerdo	8	6,3	6,3	96,1
	Totalmente de acuerdo	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 45% indica que se encuentran en desacuerdo desde su perspectiva, señalando que su ingesta diaria de alimentos es suficiente en cantidad y calidad, el 33% más o menos en desacuerdo, el 12% nada de acuerdo, el 6% de acuerdo y por último el 4% totalmente de acuerdo. La mayoría siente que no acceden en la cantidad y calidad que desearían a sus alimentos. Esto es un problema, ya que la alimentación incide en el bienestar y la capacidad de realizar trabajo de los individuos. Esto está relacionado con los bajos salarios y a los horarios de refrigerio estipulados por la Institución debido al horario continuo debido a la pandemia del COVID-19 por la cual estamos atravesando

**Tabla 77. Servicios de salud que ofrece la Institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	24	18,8	18,8	18,8
	En desacuerdo	51	39,8	39,8	58,6
	Más o menos en desacuerdo	38	29,7	29,7	88,3
	De acuerdo	9	7,0	7,0	95,3
	Totalmente de acuerdo	6	4,7	4,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Con respecto a la tabla se observa que el 40% responde que se encuentran en desacuerdo por los servicios de salud que le ofrece la institución para resolver los problemas de salud más frecuentes de los funcionarios, el 30% indica más o menos en desacuerdo, el 19% nada de acuerdo, el 7% de acuerdo y por último el 5% totalmente de acuerdo. Con esta y otras preguntas se evidencia que la institución tiene poco interés en mantener la salud y el bienestar de sus funcionarios, pues brinda servicios de asistencia médica solo a una minoría selecta considerando que se cuenta con un médico de turno en la Gerencia Distrital La Paz I.

**Tabla 78. Compromiso hacia el logro de los objetivos de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nulo compromiso	21	16,4	16,4	16,4
	Poco compromiso	46	35,9	35,9	52,3
	Regularmente comprometido	42	32,8	32,8	85,2
	Comprometido	12	9,4	9,4	94,5
	Total compromiso	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 36% de la población encuestada responde que el grado de compromiso que siente hacia el logro de los objetivos de la institución es de poco compromiso, el 33% indica regularmente comprometido, el 16% menciona que hay un nulo compromiso, el 9% responden comprometido y por último el 5% indica total compromiso. La mayoría tiene poco compromiso a la institución, razón por la cual también les resulta fácil abandonarla, mientras un porcentaje significativo siente un compromiso medio, tal vez por el tiempo que han estado trabajando y por el grado medio de satisfacción que experimentan.



#### 4.1.1.3. Aspectos relacionados con el clima organizacional

##### Comunicación interpersonal

**Tabla 79. Relación entre compañeros.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	24	18,8	18,8	18,8
	Casi siempre	54	42,2	42,2	60,9
	Casi nunca	38	29,7	29,7	90,6
	Nunca	12	9,4	9,4	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

De acuerdo a la tabla el 42% indica que cuando interactúa con sus compañeros de trabajo se siente apreciado por ellos, el 30% indica casi nunca, el 19% mencionan siempre y por último el 9% indican nunca. Aunque la mayoría se siente apreciada al interactuar con los compañeros, un número significativo de funcionarios, cerca al 40%, sigue sin sentir dicho aprecio de sus compañeros, es decir que persiste un ambiente más o menos hostil e indiferente.

**Tabla 80. Saluda a sus compañeros de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	15	11,7	11,7	11,7
	Casi siempre	54	42,2	42,2	53,9
	Casi nunca	46	35,9	35,9	89,8
	Nunca	13	10,2	10,2	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 42% de la población encuestada responde casi siempre hay un saludo con sus compañeros de trabajo, el 36% indican casi nunca, el 12% mencionan siempre hay un saludo y por último el 10% responden nunca. La mayoría saluda, pero prima la indiferencia en el trato, ya que hay muchos individuos que ni siquiera saludan a sus compañeros.

**Tabla 81. Ampliación del grupo de amistad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	22	17,2	17,2	17,2
	Casi siempre	57	44,5	44,5	61,7
	Casi nunca	41	32,0	32,0	93,8
	Nunca	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto a la tabla se observa los resultados donde el 45% señala que al conversar con sus compañeros de trabajo amplía su grado de amistad casi siempre, el 32% indica casi nunca, el 17% mencionan siempre y por último el 6% responden que nunca. La mayoría encuentra parte de su grupo de amigos en el trabajo, pero un número importante acude solo para trabajar, y no para hacer amigos.

**Tabla 82. Identificación de debilidades a través de la conversación con compañeros de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	14,8	14,8	14,8
	Casi siempre	29	22,7	22,7	37,5
	Casi nunca	39	30,5	30,5	68,0
	Nunca	41	32,0	32,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la tabla se puede observar que el 32% indica que nunca, durante la conversación con sus compañeros de trabajo se da cuenta de sus propias debilidades, el 30% responden casi nunca, el 23% mencionan casi siempre y por último el 15% siempre. Como se vio antes, las conversaciones no incluyen retroalimentación, por lo cual tan solo un reducido número de individuos identifica problemas personales a través de la interacción con otros.

**Tabla 83. Ampliación del conocimiento través de la comunicación en el ambiente laboral.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	26	20,3	20,3	20,3
	Casi siempre	72	56,3	56,3	76,6
	Casi nunca	21	16,4	16,4	93,0
	Nunca	9	7,0	7,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 56% responde que casi siempre, a través de la comunicación en el ambiente laboral se amplía el conocimiento de sí mismo, el 20% siempre, el 16% casi nunca y por último el 7% responden nunca. Sin embargo, muchos individuos sienten que mediante la conversación pueden mejorar su autoconocimiento, aunque esto no esté directamente relacionado con el aprendizaje y la identificación de debilidades. Parece contradictorio que muchos puedan aprender de sí mismos, pero no conocer sus debilidades mediante la conversación.

**Tabla 84. Identificación de fortalezas cuando se comunica con sus compañeros de trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	25	19,5	19,5	19,5
	Casi siempre	58	45,3	45,3	64,8
	Casi nunca	38	29,7	29,7	94,5
	Nunca	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la tabla el 45% menciona que casi siempre puede ver sus fortalezas cuando se comunica con sus compañeros de trabajo, el 30% indica casi nunca, el 20% siempre y el 5% responden nunca. Por otro lado, la mayoría puede conocer sus fortalezas al conversar. Relacionando estos resultados, se ve que la mayoría tiende a ver las cosas positivas en sí mismos antes que las negativas, lo cual puede revelar algo respecto al ego personal.

**Tabla 85. Desarrollo de relaciones interpersonales laborales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	14,8	14,8	14,8
	Casi siempre	91	71,1	71,1	85,9
	Casi nunca	10	7,8	7,8	93,8
	Nunca	8	6,3	6,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En la tabla el 71% menciona que casi siempre puede desarrollar relaciones interpersonales laborales mediante la comunicación, el 15% indica siempre, el 8% responde casi nunca y por último el 6% nunca. Hay que tener en cuenta que relaciones laborales no equivalen a

amistades, por lo cual es positivo para la institución que existan este tipo de relaciones, para la consecución de sus objetivos.

**Tabla 86. Fortalecimiento de relaciones por medio de la comunicación interpersonal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	34	26,6	26,6	26,6
	Casi siempre	72	56,3	56,3	82,8
	Casi nunca	15	11,7	11,7	94,5
	Nunca	7	5,5	5,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la tabla se observa los siguientes resultados, el 56% indican casi siempre sus relaciones con sus compañeros de trabajo se fortalecen por medio de la comunicación interpersonal, el 27% responde siempre, el 12% casi nunca y por último el 5% nunca. La mayoría considera que la comunicación brinda mayor fortaleza a las relaciones personales, aunque esto no desemboque en amistades fuera del trabajo.

**Tabla 87. Respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	62	48,4	48,4	48,4
	Casi siempre	51	39,8	39,8	88,3
	Casi nunca	10	7,8	7,8	96,1
	Nunca	5	3,9	3,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 48% responde que siempre demuestra respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo, el 40% casi siempre, el 8% casi nunca y por último el 4% restante responde nunca. La mayoría se considera tolerante y empático respecto al resto de trabajadores, aunque este

dato se contradice con el que indica que muchos de ellos no conversan ni dirigen el saludo a sus compañeros de trabajo.

**Tabla 88. Medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	24	18,8	18,8	18,8
	Casi siempre	25	19,5	19,5	38,3
	Casi nunca	29	22,7	22,7	60,9
	Nunca	50	39,1	39,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En la tabla se observa que, el 39% menciona que nunca cuentan con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas, el 23% indican casi nunca, el 20% casi siempre y por último el 19% siempre. Estos medios constituyen radios o teléfonos para realizar la comunicación; al no contar con estos medios, las áreas están en aislamiento y representa un problema logístico.

**Tabla 89. Equipos de comunicación suficientes y modernos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	7,0	7,0	7,0
	Casi siempre	42	32,8	32,8	39,8
	Casi nunca	58	45,3	45,3	85,2
	Nunca	19	14,8	14,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la tabla, el 45% menciona que casi nunca son suficientes y modernos los equipos de comunicación, el 33% indica casi siempre, el 15% nunca y por último el 7% siempre. Para las pocas personas que cuentan con estos equipos, queda claro que los mismos no cumplen

con el estándar de modernidad, sino que son anticuados en su mayoría, lo cual puede dificultar aún más su uso y la comunicación entre las diferentes áreas.

**Tabla 90. Las amistades cordiales en el ambiente laboral facilitan un trabajo cooperativo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	8,6	8,6	8,6
	Casi siempre	35	27,3	27,3	35,9
	Casi nunca	68	53,1	53,1	89,1
	Nunca	14	10,9	10,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 53% de las personas encuestadas responden, que siempre las amistades cordiales en el ambiente laboral facilitan un trabajo cooperativo, el 27% indican casi siempre, el 11% mencionan nunca y por último el 9% responden siempre. La mayoría de los funcionarios observa que es necesario el trato cordial con sus compañeros ya que genera un ambiente de reciprocidad al apoyarse unos a otros para el logro común de sus objetivos.

**Tabla 91. Fomenta el trabajo en equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	47	36,7	36,7	36,7
	Casi siempre	42	32,8	32,8	69,5
	Casi nunca	24	18,8	18,8	88,3
	Nunca	15	11,7	11,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En la tabla se muestra que el 37% indican que siempre fomenta el trabajo en equipo, el 33% mencionan casi siempre, el 19% responden casi nunca y por último el 12% restante responden

nunca. La mayoría busca fomentar el trabajo en equipo, pero una minoría importante indica que nunca se fomenta este tipo de trabajo. Se puede observar que hay un ambiente de general indiferencia entre los funcionarios, respecto unos a otros. La mayor parte de ellos acude a su fuente laboral solo para trabajar.

### **Autonomía para la toma de decisiones**

**Tabla 92. Las decisiones tomadas en el trabajo, intercambio información están relacionadas con el ejercicio de sus funciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	18	14,1	14,1	14,1
	Casi siempre	41	32,0	32,0	46,1
	Casi nunca	58	45,3	45,3	91,4
	Nunca	11	8,6	8,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 45% indican que casi nunca las decisiones tomadas en el trabajo, intercambio información están relacionadas con el ejercicio de sus funciones, el 32% mencionan casi siempre, el 14% responde siempre y por último el 9% responden nunca. Los datos obtenidos muestran que los funcionarios toman decisiones, ajenos al cargo que ejercen.

**Tabla 93. La toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	8,6	8,6	8,6
	Casi siempre	45	35,2	35,2	43,8
	Casi nunca	61	47,7	47,7	91,4
	Nunca	11	8,6	8,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	



En cuanto a la tabla se observa los resultados donde el 48% indica que casi nunca la toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio, el 35% mencionan casi siempre, el 9% responden siempre y por último el 9% dicen nunca. Una mayoría importante señala que las órdenes no son justas, es decir que consideran negativas las decisiones de sus superiores. Esto implica una mala estructura organizativa, donde los jefes de departamentos y supervisores están desinteresados por la realidad de los funcionarios.

**Tabla 94. Toma de decisiones independiente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	26	20,3	20,3	20,3
	Casi siempre	68	53,1	53,1	73,4
	Casi nunca	25	19,5	19,5	93,0
	Nunca	9	7,0	7,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 53% indica que, casi siempre en la toma de decisiones en su trabajo no lo consulta con su jefe, el 20% siempre, el 20% casi nunca y el 7% restante responde nunca. La redacción de esta pregunta pudo resultar contradictoria para los encuestados, sin embargo, en contraste con el resto de preguntas, queda claro que el resultado de esta es que la mayoría de los trabajadores toma decisiones independientemente del criterio de sus superiores.

**Tabla 95. Apoyo y Confianza en sus Superiores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	13	10,2	10,2	10,2
	Casi siempre	38	29,7	29,7	39,8
	Casi nunca	68	53,1	53,1	93,0
	Nunca	9	7,0	7,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados donde el 53% responde que, casi nunca encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores, el 30% casi siempre, el 10% siempre y por último el 7%. La confusión por parte de los jefes al aplicar el Liderazgo como una posición de autoridad y no como un servicio, genera desconfianza de parte de los funcionarios al momento de solicitar apoyo en el trabajo que realizan, haciendo que el mismo conlleve al retraso de tareas que impiden el cumplimiento de los objetivos.

**Tabla 96. Tiempo suficiente para realizar el trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	6,3	6,3	6,3
	Casi siempre	30	23,4	23,4	29,7
	Casi nunca	41	32,0	32,0	61,7
	Nunca	49	38,3	38,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto a la tabla se observa que el 38% menciona que nunca le dan el suficiente tiempo para realizar su trabajo, el 32% casi nunca, el 23% casi siempre y el 6% restante responde siempre. Esto se relaciona con la sobrecarga laboral y la insatisfacción con los horarios, ya que se exige el cumplimiento de metas en plazos irreales, por lo cual los funcionarios se ven obligados a sobre-esforzarse para cumplir con las metas asignadas y así no perder su trabajo.

**Tabla 97. Tiempo que trabaja normado por ley**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	5,5	5,5	5,5
	Casi siempre	16	12,5	12,5	18,0
	Casi nunca	58	45,3	45,3	63,3
	Nunca	47	36,7	36,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 45% responde que casi nunca, el tiempo que se trabaja es el normado por ley, el 37% indican nunca, el 13% mencionan casi siempre y el 5% restante menciona siempre. Era de esperarse que la mayoría de los trabajadores estuvieran obligados a trabajar una cantidad de tiempo muy superior a la que indica la ley.

### **Motivación**

**Tabla 98. Distribución de los salarios de acuerdo a la función**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	25	19,5	19,5	19,5
	Casi siempre	19	14,8	14,8	34,4
	Casi nunca	39	30,5	30,5	64,8
	Nunca	45	35,2	35,2	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

La tabla muestra que el 35% señala que los salarios son distribuidos equitativamente de acuerdo a su función, el 30% indican casi nunca, el 20% responden siempre y por último el 15% responden casi siempre. La mayoría considera que la distribución es injusta, ya que

desempeña funciones complicadas y durante un largo tiempo, que amerita mayor retribución, pero no la recibe por la precariedad de su contrato laboral.

**Tabla 99. Satisfacción de sus necesidades económicas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	14	10,9	10,9	10,9
	Casi siempre	30	23,4	23,4	34,4
	Casi nunca	44	34,4	34,4	68,8
	Nunca	40	31,3	31,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto a la tabla el 34% indica que casi nunca el trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, el 31% mencionan nunca, el 23% responden casi siempre y por último el 11% indican siempre. Complementando las preguntas anteriores, a la gran mayoría no le basta con el salario recibido por el trabajo que realiza para satisfacer sus necesidades económicas (en algunos casos, como se vio, ni siquiera satisface las necesidades básicas).

**Tabla 100. Retribuciones justas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	8,6	8,6	8,6
	Casi siempre	15	11,7	11,7	20,3
	Casi nunca	30	23,4	23,4	43,8
	Nunca	72	56,3	56,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la tabla se observa que: el 56% indica que su esfuerzo nunca tuvo retribuciones justas, el 23% responde casi nunca, el 12% mencionan casi siempre y por último el 9%

restante indica que su esfuerzo siempre tuvo retribuciones justas. Para la mayoría las retribuciones son injustas, lo cual está directamente relacionado con la pregunta 100, pues es consecuencia de una distribución poco equitativa.

**Tabla 101. Libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo si el fin es de mejorar.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	48	37,5	37,5	37,5
	Casi siempre	41	32,0	32,0	69,5
	Casi nunca	18	14,1	14,1	83,6
	Nunca	21	16,4	16,4	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 38% indica que siempre se tiene la libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo si el fin es de mejorar, el 32% casi siempre, el 14% casi nunca y el 16% restante nunca. La redacción nuevamente es confusa, pues puede haberse entendido que la pregunta era si el individuo podía cambiarse de trabajo para mejorar, y no el sentido verdadero, que era si en el puesto que ocupaban actualmente podían efectuar cambios que propiciaran la mejora de sus resultados.

**Tabla 102. Estimulación del trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	13	10,2	10,2	10,2
	Casi siempre	30	23,4	23,4	33,6
	Casi nunca	59	46,1	46,1	79,7
	Nunca	26	20,3	20,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

La tabla muestra que el 46% indica que casi nunca en la institución se busca estimular su trabajo y se preocupa por su desarrollo profesional y personal, el 23% casi siempre, el 20% nunca y el 10% restante responde siempre. Para la mayoría no se evidencia preocupación por parte de la institución en mejorar las condiciones de vida o profesionales de sus funcionarios.

**Tabla 103. Las ideas que aporta para mejorar el trabajo son llevadas a cabo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	4,7	4,7	4,7
	Casi siempre	19	14,8	14,8	19,5
	Casi nunca	61	47,7	47,7	67,2
	Nunca	42	32,8	32,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la tabla se observa que el 48% responde casi nunca, las ideas que aporta para mejorar el trabajo son llevadas a cabo, el 33% nunca, el 15% casi siempre y por último el 5% siempre. Se evidencia poco aprecio por las ideas de los trabajadores, lo cual contribuye al clima general de insatisfacción y hostilidad hacia la institución.

**Tabla 104. La institución es un buen lugar para desempeñar su trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	6,3	6,3	6,3
	Casi siempre	36	28,1	28,1	34,4
	Casi nunca	59	46,1	46,1	80,5
	Nunca	25	19,5	19,5	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 46% menciona que casi nunca consideran que la institución es un buen lugar para desempeñar su trabajo, el 28% casi siempre, el 20% nunca y por último el 6% siempre. Como era de esperarse, un gran número de funcionarios no siente que esté trabajando en un adecuado ambiente laboral, debido a las malas condiciones salariales y laborales.

**Tabla 105. Gusto por el trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	7,8	7,8	7,8
	Casi siempre	31	24,2	24,2	32,0
	Casi nunca	46	35,9	35,9	68,0
	Nunca	41	32,0	32,0	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la tabla, el 36% responde que casi nunca está a gusto con el trabajo que realiza, el 32% indica nunca, el 24% casi siempre y por último el 8% responde siempre. Nuevamente, era previsible la insatisfacción de la mayoría en esta dimensión, aunque una minoría significativa si se siente satisfecha trabajando en la institución, probablemente esta minoría esté constituida por las personas con mucha antigüedad.

**Tabla 106. Reconocimiento especial al buen desempeño laboral.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	7,8	7,8	7,8
	Casi siempre	37	28,9	28,9	36,7
	Casi nunca	53	41,4	41,4	78,1
	Nunca	28	21,9	21,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto a la tabla se observa que el 41% responde que casi nunca se le brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral, el 29% casi siempre, el 22% nunca y por último el 8% mencionan siempre. Claramente la mayoría no recibe el reconocimiento merecido, debido a sus condiciones laborales precarias, aunque un buen porcentaje si lo recibe, posiblemente en forma de memorándums de felicitación o ascensos por parte de los jefes.

**Tabla 107. Reconocimiento por el esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	14	10,9	10,9	10,9
	Casi siempre	18	14,1	14,1	25,0
	Casi nunca	42	32,8	32,8	57,8
	Nunca	54	42,2	42,2	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

De acuerdo a la tabla el 42% se menciona que nunca se reconoce su esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias, el 33% responden casi nunca, el 14% indican casi siempre y por último el 11% responden siempre. Contrastando con otras preguntas, a muchos trabajadores se exige que trabajen horas demás para cumplir con las metas asignadas, pero este trabajo demás no viene acompañado de las retribuciones que debería, simplemente es algo que se espera del funcionario y de no ser conseguido, se sanciona con memorándums de llamadas de atención y si es un caso reiterativo se destituye al trabajador.



**Tabla 108. Incentivos para mejorar su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	78	60,9	60,9	60,9
	Casi siempre	32	25,0	25,0	85,9
	Casi nunca	7	5,5	5,5	91,4
	Nunca	11	8,6	8,6	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

La tabla muestra que el 61% menciona que siempre necesita algún incentivo para mejorar su trabajo, el 25% responde casi siempre, el 9% indica nunca y por último el 5% responden casi nunca. La mayoría considera que un incentivo es necesario, posiblemente debido a que su salario no constituye razón suficiente para realizar un buen trabajo: sienten que es indispensable un incentivo para mejorar su trabajo

### Factores estructurales

**Tabla 109. Información sobre los objetivos y políticas de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	20	15,6	15,6	15,6
	Casi siempre	40	31,3	31,3	46,9
	Casi nunca	32	25,0	25,0	71,9
	Nunca	36	28,1	28,1	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la tabla se ve que 31% indica que casi siempre al ingreso a la institución le fueron informados los objetivos y políticas de la misma, el 28% mencionan nunca, el 25% responden casi nunca y por último el 16% siempre. A muchos no se les da esta información,

probablemente porque no se consideraba retenerlos como funcionarios por mucho tiempo, o porque en razón al cargo se consideraba un extremo innecesario.

**Tabla 110. Información periódica sobre los objetivos y políticas de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	42	32,8	32,8	32,8
	Casi siempre	58	45,3	45,3	78,1
	Casi nunca	18	14,1	14,1	92,2
	Nunca	10	7,8	7,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 45% indica casi siempre, la información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la institución son suficientes, el 33% responde siempre, el 14% menciona casi nunca y por último el 8% indican nunca. A pesar de la anterior pregunta, la mayoría considera que se la da suficiente información, a lo largo de su estadía en la institución, sobre dichos objetivos.

**Tabla 111. Información sobre los acontecimientos de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	23	18,0	18,0	18,0
	Casi siempre	51	39,8	39,8	57,8
	Casi nunca	24	18,8	18,8	76,6
	Nunca	30	23,4	23,4	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Se puede observar que el 40% indica que casi siempre recibe información sobre los acontecimientos de la institución, el 23% responde nunca recibe información, el 19% menciona casi nunca y por último el 18% dicen siempre. Muchos no reciben de manera

oportuna esta información, lo cual se relaciona con la deficiencia en los canales de comunicación, pero una mayoría importante sí se entera de este tipo de comunicados.

**Tabla 112. Cultura por los principios, normas y valores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	16	12,5	12,5	12,5
	Casi siempre	32	25,0	25,0	37,5
	Casi nunca	52	40,6	40,6	78,1
	Nunca	28	21,9	21,9	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

El 41% indica que casi nunca existe la cultura por los principios, normas y valores, el 25% mencionan casi siempre, el 22% responden nunca y por último el 13% indican siempre. Se observa que los objetivos no están claros, todos ven a la institución de una forma distinta y cada uno busca lograr sus objetivos por caminos diferentes, ya que reina la falta de comunicación por lo que constantemente se producen choques entre valores, actitudes y formas de pensar de los funcionarios, lo cual genera malos ambientes de trabajo, gente desmotivada y poca productividad.

**Tabla 113. Instalaciones y equipamiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	6,3	6,3	6,3
	Casi siempre	19	14,8	14,8	21,1
	Casi nunca	39	30,5	30,5	51,6
	Nunca	62	48,4	48,4	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En la tabla se muestra los resultados donde el 48% de las personas encuestadas responden que nunca poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamiento, el 30% mencionan casi nunca, el 15% indican casi siempre y por último el 6% responden que siempre. La mayoría de los encuestados está consciente de la precariedad y antigüedad de las herramientas con las que cuentan, pero una minoría privilegiada cuenta con equipamiento moderno, o está muy desactualizada respecto a los avances técnicos en el rubro.

**Tabla 114. Condiciones ambientales adecuadas para la ejecución de los trabajos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	7,0	7,0	7,0
	Casi siempre	31	24,2	24,2	31,3
	Casi nunca	39	30,5	30,5	61,7
	Nunca	49	38,3	38,3	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Se observa que el 38% indica que las condiciones ambientales para la ejecución de los trabajos a ejecutar nunca son las adecuadas, el 30% indican casi nunca, el 24% responden casi siempre y por último el 7% responden siempre. Para la mayoría de trabajadores el ambiente laboral no brinda las condiciones necesarias para un desempeño laboral óptimo.

**Tabla 115. Provisión suficiente de materiales a las oficinas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	3,9	3,9	3,9
	Casi siempre	13	10,2	10,2	14,1
	Casi nunca	49	38,3	38,3	52,3
	Nunca	61	47,7	47,7	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En la tabla se observa que el 48% de la población encuestada responde que nunca se proveen de suficientes materiales a las oficinas, el 38% indican casi nunca, el 10% responden casi siempre y por último el 4% restante mencionan siempre. Queda claro que existe una porción de la población que parece vivir en un mundo distinto, pues constantemente afirman que se tienen las condiciones laborales óptimas en el entorno de la institución, mientras los demás ni siquiera reciben suficiente material de oficina.

**Tabla 116. Implementación de programas de capacidades técnicas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	4,7	4,7	4,7
	Casi siempre	26	20,3	20,3	25,0
	Casi nunca	66	51,6	51,6	76,6
	Nunca	30	23,4	23,4	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

Respecto a la tabla el 52% casi nunca se implementan programas de capacidades técnicas, el 23% indican nunca, el 20% responden casi siempre y por último el 5% mencionan siempre. Ya ha quedado demostrado que para la mayoría de trabajadores no se dan programas de educación o capacitación constante, existe un grado elevado de desinterés, por parte de los directivos, en esta dimensión de sus empleados.

**Tabla 117. Charlas para mejorar el clima laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	7,0	7,0	7,0
	Casi siempre	24	18,8	18,8	25,8
	Casi nunca	53	41,4	41,4	67,2
	Nunca	42	32,8	32,8	100,0
	Total	128	100,0	100,0	

En cuanto a la tabla se observa que el 41% de la población encuestada responden casi nunca se realizan charlas para mejorar el clima laboral, el 33% indican nunca, el 19% casi siempre y el 7% responden siempre se realizan charlas para mejorar el clima laboral. Se reincide en el poco interés por mejorar las condiciones del trabajo. Es notorio que desde que en las respuestas a la encuesta se eliminó la opción neutral (moderadamente de acuerdo, algunas veces, más o menos, etc.) y se dejaron las opciones muy positiva, positiva, negativa y muy negativa, ha incrementado de manera obvia la cantidad de respuestas negativas, las cuales permiten vislumbrar que el entorno laboral es muy precario y hay poco interés por mejorarlo.

## **4.2. Correlación de variables**

### **4.2.1. Correlación general entre Clima Organizacional y Calidad de Trabajo**

En la presente investigación, para el análisis de la correlación de variables se tomó en cuenta la interpretación de coeficiente de  $r$  de Pearson citada en Casas (2016), dicho coeficiente puede variar de  $-1,00$  a  $+1,00$ , que según la tabla la correlación negativa se encuentra de  $-1,00$  a  $-0,1$ , mientras la correlación positiva se encuentra de  $0,00$  a  $+1,00$ , dependiendo a que grado llegue, como se lo menciona en la tabla posterior.

*Variaciones de la correlación de Pearson*

Variación	Significado
+1,00 =	Correlación positiva perfecta.
+0,90 =	Correlación positiva muy fuerte.
+0,75 =	Correlación positiva considerable.
+0,50 =	Correlación positiva media.
+0,25 =	Correlación positiva débil.
+0,10 =	Correlación positiva muy débil.
0,00 =	No existe correlación alguna entre las variables.
-0,10 =	Correlación negativa muy débil.
-0,25 =	Correlación negativa débil.
-0,50 =	Correlación negativa media.
-0,75 =	Correlación negativa considerable.
-0,90 =	Correlación negativa muy fuerte.
-1,00 =	Correlación negativa perfecta.

**Fuente:** Elaboración propia en base a Casas, 2016.

**Correlaciones**

		Satisfacción Laboral	Clima Organizacional
Calidad de Trabajo	Correlación de Pearson	1	,808**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	128	128
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,808**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	128	128

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por los datos obtenidos se manifiesta que existe una correlación muy fuerte considerable, lo que conlleva a plantear que la Satisfacción Laboral afecta considerablemente en el Clima Organizacional de todo el personal de Impuestos nacionales de la ciudad de La Paz – Gerencia Distrital La Paz I.

### 4.3. Correlación de dimensiones

#### Correlación entre Soporte Institucional en el trabajo y Comunicación Interpersonal

		Soporte Institucional en el trabajo	Comunicación Interpersonal
Soporte Institucional en el trabajo	Correlación de Pearson	1	-,163
	Sig. (bilateral)		,066
	N	128	128
Comunicación Interpersonal	Correlación de Pearson	-,163	1
	Sig. (bilateral)	,066	
	N	128	128

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del SPSS de las encuestas aplicadas

Con respecto a la correlación de Pearson entre el Soporte Institucional y la dimensión de la comunicación interpersonal se denota una correlación positiva considerable, lo que permite que el Soporte institucional afecta a la comunicación interpersonal en el trabajo por lo que sería eficaz proporcionar un mejor desempeño y la satisfacción en el trabajo, convirtiéndose en decisiva para el éxito de todo el personal de Impuestos nacionales de la ciudad de La Paz-Gerencia Distrital La Paz I.



## Correlación entre Seguridad en el trabajo y la Autonomía para las decisiones

### Correlaciones

		Seguridad en el trabajo	Autonomía para las decisiones
Seguridad en el trabajo	Correlación de Pearson	1	,281**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	128	128
Autonomía para las decisiones	Correlación de Pearson	,281**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	128	128

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del SPSS de las encuestas aplicadas

Respecto a la correlación de Pearson entre la seguridad en el trabajo y la dimensión de la autonomía para las decisiones se denota una correlación negativa débil, lo que permite interpretar que la seguridad en el trabajo debe ser balanceado con la autonomía para la toma de decisiones, donde les va permitir ampliar sus habilidades y les da las posibilidades de buscar alternativas para afrontar retos o situaciones de conflicto.

## Correlación entre Integración al puesto de trabajo y la Motivación

		Integración al puesto de trabajo	Motivación
Integración al puesto de trabajo	Correlación de Pearson	1	,030
	Sig. (bilateral)		,737
	N	128	128
Motivación	Correlación de Pearson	,030	1
	Sig. (bilateral)	,737	
	N	128	128

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del SPSS de las encuestas aplicadas

Por medio de la correlación de Pearson entre la integración al puesto y la dimensión de la motivación se denota una correlación negativa débil, lo que permite interpretar que la Integración al puesto de trabajo ante los retos y requerimientos del cargo deben responder a las necesidades del trabajador y estimularle para su motivación.

#### **Correlación entre Satisfacción por el trabajo y los Factores Estructurales**

		Satisfacción por el Trabajo	Factores Estructurales
Satisfacción por el Trabajo	Correlación de Pearson	1	,019
	Sig. (bilateral)		,835
	N	128	128
Factores Estructurales	Correlación de Pearson	,019	1
	Sig. (bilateral)	,835	
	N	128	128

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del SPSS de las encuestas aplicadas. Respecto a la correlación de Pearson entre la Satisfacción por el trabajo y la dimensión de los factores estructurales se denota una correlación negativa débil.

#### **Correlación entre Desarrollo Personal del Trabajo y la Comunicación Interpersonal**

		Desarrollo Personal del trabajo	Comunicación Interpersonal
Desarrollo Personal del trabajo	Correlación de Pearson	1	-,210*
	Sig. (bilateral)		,017
	N	128	128
Comunicación Interpersonal	Correlación de Pearson	-,210*	1
	Sig. (bilateral)	,017	
	N	128	128

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del SPSS de las encuestas aplicadas

Por medio de la correlación de Pearson entre el desarrollo personal del trabajo y de la dimensión de la comunicación interpersonal se denota una correlación positiva débil.

#### 4.4. Comprobación de la hipótesis

Para la prueba de hipótesis se establece a partir del procedimiento que utiliza SPSS, la cual es la Prueba T para una muestra que contrasta si la media de una población difiere de una constante especificada.

Cuando en la columna de significación (2 colas) recae en menor de 0,5 se rechaza siempre la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, en caso de que sea contrario y sea mayor a 0,5 se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alternativa.

#### Estadística de una muestra simple

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Calidad de trabajo	128	162,41	9,547	,844
Clima Organizacional	128	263,66	11,760	1,039

#### Prueba de una muestra

	Valor de prueba = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Diferencia significativa	Intervalo de confianza del 95% de la diferencia	
					Inferior	Superior
Calidad de trabajo	187,725	128	,000	158,406	156,74	160,08
Clima Organizacional	249,819	128	,000	259,664	257,61	261,72

Se muestra los resultados del contraste de la *t de Student* con un intervalo de confianza para la diferencia entre el valor observado y el valor teórico (contrastado).

El valor del estadístico de contraste en referencia a la muestra aplicada a 128 personas de Impuestos nacionales de la ciudad de La Paz-Gerencia Distrital La Paz I, en ambos casos la calidad de trabajo y clima organizacional es de ,000 estableciendo que es menor a 0,5 lo que demuestra que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa *El clima organizacional post crisis Covid – 19 incide de manera negativa en la calidad del trabajo en el personal de Impuestos Nacionales de la ciudad de La Paz.*

Por lo tanto, existe una alta correlación entre las variables de clima organizacional con sus dimensiones, así como la variable calidad de trabajo con sus dimensiones de satisfacción en las condiciones de trabajo y satisfacción en la motivación.

Por lo tanto, considerando los resultados obtenidos al más del 95% de significancia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa con una asociación/ relación fuerte entre las variables. A objeto de responder al objetivo general del presente trabajo de investigación:

Determinar de qué manera el clima organizacional afecta la calidad del trabajo post crisis COVID – 19 en el personal de impuestos nacionales de la ciudad de La Paz. Caso: Gerencia Distrital La Paz I.

En ese sentido se determina que el clima organizacional si afecta de manera negativa a la calidad de trabajo de manera preponderante en el personal de Impuestos Nacionales de la mencionada gerencia, por lo que se da propuesta de solución, denotándose a continuación:

#### **4.5. Propuesta**

##### **4.5.1. Propuesta para mejorar el clima organizacional**

La medición del clima organizacional, se la hace mediante encuestas realizadas a los trabajadores, ya que éste depende de sus percepciones en cuanto a aspectos tales como: el

liderazgo, la motivación, los factores estructurales y la comunicación que se practica en la empresa.

#### **4.5.2. Evaluación del desempeño laboral**

La realizan los directivos de la empresa, contestando varias preguntas referentes a: la reciprocidad, responsabilidad, compromiso organizacional, y participación de los trabajadores dentro de la empresa.

Se recomienda que estos pasos antes descritos no se los realice en días próximos a la entrega de un gran pedido de mercadería, rotación de personal, pago de sueldos y salarios, ya que debido a los niveles de estrés que se maneja en esas temporadas podría ocasionar que los encuestados respondan a las preguntas llevados por sus percepciones de ese momento; tampoco en días lunes, viernes o días festivos.

#### **4.5.3. Procesamiento y análisis de la información**

Se procesa la información recabada, mediante los siguientes pasos:

- ✓ Depuración
- ✓ Clasificación
- ✓ Análisis

Una vez realizada la depuración se procede a clasificar y tabular las preguntas de las encuestas, mediante el sistema de tabulación quinario, que nos permitirá conocer el número de respuestas a favor y en contra de dichas preguntas expuestas en los cuestionarios.

Se recomienda realizar el análisis de los datos utilizando la investigación descriptiva seleccionando el estadígrafo de porcentajes, para luego proceder a realizar la presentación de

la información mediante la utilización de datos semitabular en Excel para poder interpretar con mayor claridad los resultados obtenidos.

#### **4.5.4. Selección de las áreas que requieren intervención**

Luego de realizar un análisis exhaustivo de todas las encuestas se procede a definir cuáles son las áreas que requieren intervención para su mejoramiento, ya que de esto dependerá la utilidad que brinde el programa.

#### **4.5.5. Reunión con directivos y trabajadores de la empresa**

Para obtener el visto bueno de los integrantes de la empresa ante la propuesta se debe realizar una reunión en la que todos sean partícipes en el comunicado de los resultados.

Es pertinente crear un ambiente agradable, en el cual se de apertura a la aportación de ideas y poco a poco incitar a un cambio de mentalidad por parte de los directivos y los trabajadores, para de esta manera visualizar si será factible la aplicación del programa o no es la solución a los problemas que la empresa atraviesa.

### **4.6. Elaboración del programa**

#### **4.6.1. Formato y comprensión**

Debe realizarse de manera clara y demostrar fácil cumplimiento de las actividades.

#### **4.6.2. Introducción**

La introducción contendrá información básica sobre el clima organizacional y cómo influye éste en el diario vivir de la empresa, presentando al programa como una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente de la organización.

### **4.6.3. Fijación de objetivos**

Planteamiento de objetivos claros que especifiquen lo que se pretende realizar con el programa.

### **4.6.4. Capítulos**

Cada capítulo del programa contendrá el siguiente orden:

1. Área
2. Objetivo
3. Diagnóstico
4. Actividades
5. Personal objetivo
6. Recursos
7. Costos Revisión y aprobación

Una vez elaborado el programa de mejoramiento de clima organizacional, es necesario revisarlo conjuntamente con los directivos de la empresa a fin de realizar los cambios que consideren pertinentes hasta llegar a un acuerdo y dar por aprobado el programa para su ejecución.

### **4.6.5. Impresión del programa**

El programa debe ser impreso y empastado para ser entregado a sus directivos, se recomienda entregar un programa a cada uno de ellos, ya que todos están en potestad de analizarlo y poner en práctica según corresponda las actividades que el mismo contiene.

#### **4.6.6. Actualización**

Varios estudiosos del tema recomiendan realizar la medición del clima organizacional cada dos años, pero esto puede depender de la situación o las necesidades de cada empresa, también se recomienda realizar en periodos anuales evaluaciones de desempeño a los trabajadores, con el fin de comprobar si existe respuesta positiva a los cambios realizados en el clima de la empresa.

En caso de ameritar su actualización, se puede recurrir a los servicios de un profesional en el tema, ya que para la realización de las encuestas de medición de clima organizacional y para obtener mejores resultados, todos los factores intervinientes en el clima laboral, para su posterior análisis y selección de herramientas que permitan a la empresa mantener su clima laboral en la escala “favorable”.

#### **4.7. Administración**

##### **4.7.1. Recursos**

Para la ejecución de la presente investigación ha sido necesaria la utilización de los siguientes recursos:

##### **4.7.2. Recursos Humanos**

Investigador

Directivos y trabajadores

##### **4.7.3. Recursos Materiales**

- ✓ Cuadernos
- ✓ Lápices



- ✓ Computadora
- ✓ Impresiones
- ✓ Hojas

#### 4.7.4. Recursos Económicos

CANT.	DENOMINACION	COSTO	COSTO
		UNITARIO	TOTAL
1	Cuadernos	3	3
5	Hojas resmas	2	10
4	Cajas de lápices	1,50	60
4	Paquetes de hojas bond tamaño carta	25	100

**Total 173 bolivianos**

#### 4.8. Previsión de la Evaluación

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta de mejoramiento del clima organizacional contiene varias actividades que deberán llevarse a cabo y puede existir discrepancia entre los miembros de Impuestos Nacionales-Gerencia La Paz I
¿Para qué evaluar?	Para el mejoramiento del clima organizacional
¿Qué evaluar?	La propuesta del mencionado programa ayudara a generar estabilidad laboral.
¿Cómo evaluar?	Mediante el análisis minucioso de cada una de las actividades en reunión de los trabajadores de Impuestos Nacionales Gerencia La Paz I

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal: Determinar de qué manera el clima organizacional afecta la calidad del trabajo post crisis COVID – 19 en el personal de impuestos nacionales de la ciudad de La Paz. Caso: Gerencia Distrital La Paz I.

Mediante el análisis de la situación en la que se encuentra el personal de la empresa, basado en las teorías sobre factores de clima organizacional que coadyuvan o impiden la calidad de trabajo, estableciéndose las siguientes dimensiones referente al clima organizacional como: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, valores colectivos y comunicación. Lo que respecta a la calidad de trabajo se denota dimensiones como fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y desempeño.

Por lo que, se obtuvo las conclusiones mediante el proceso de investigación realizado en cuanto a la situación el personal de Impuestos Nacionales de la ciudad de La Paz. Caso: Gerencia Distrital La Paz I, en tiempos actuales, más propiamente se habla del Covid-19.

En este sentido, se encontró que el 48% tienen el cargo de supervisor o profesional, con respecto al género se precisa un porcentaje casi igualitario puesto que un 52% corresponde al género femenino y el 48% restante al masculino. El rango de edad en el cual se encuentra el personal de la Gerencia Distrital La Paz I de Impuestos Nacionales se establece en un 38%

entre 28 a 37 años. Lo referido al tiempo de trabajo en dicha institución denota que en un 38% indica que es de 2 años de antigüedad.

En relación a los aspectos sobre la calidad de trabajo, se establece entre los principales resultados que el tipo de contrato con el que cuentan en este momento genera que regularmente se encuentren satisfechos, ocurriendo de manera similar con el tiempo de duración de su jornada laboral, el turno de trabajo que tiene asignado, la cantidad de trabajo que realiza durante la jornada de trabajo, el grado de satisfacción respecto a la forma como están diseñados los procedimientos para realizar su trabajo, el proceso que se sigue para supervisar su trabajo realizado, el salario que recibe, el sistema de seguridad social, los planes de retiro (pensiones), las condiciones físicas de su área de trabajo, las oportunidades de actualización o estudio que brinda la empresa (institución), las funciones que desempeña en la institución, el uso que hace en este trabajo de las habilidades y potenciales que posee.

De igual manera, se encuentra al personal regularmente satisfecho con respecto al trato que tienen entre compañeros, en relación a las oportunidades que tiene para aplicar su creatividad e iniciativa en su trabajo, al reconocimiento que recibe de otras personas por su trabajo.

Por otro lado, en referencia a la necesidad de llevar trabajo a casa se establece que algunas veces realizan tal aspecto, en respuesta a que le indican de manera clara y precisa la forma en cómo debe hacer su trabajo, el personal responde que esto es poco, indican también que su salario es poco para satisfacer sus necesidades, lo mismo ocurre en cuanto a sentirse identificado con los objetivos de la empresa, como también el encontrar la forma y medidas para quitar los obstáculos que identifican en el logro de sus objetivos y metas de trabajo.

Lo referido a que su jefe inmediato muestra interés de la calidad de vida de sus trabajadores se denota que esto sucede de manera débil (poca), ocurriendo que también de poca manera reciben retroalimentación por parte de sus compañeros y superiores en cuanto a la evaluación que hacen de su trabajo, caso similar se encuentra en que pocas veces sus actividades laborales le dan oportunidad de convivir con su familia. Igualmente, el personal encuestado indica que parcialmente se realizan exámenes de salud, como también consideran que influye muy poco en el ascenso de su trabajo la preparación académica y/o capacitación que presentan.

Ahora bien, en lo que refiere al clima organizacional se establecen resultados donde se indica que casi siempre interactúan con sus compañeros de trabajo, lo que conlleva a que se sientan apreciados por ellos, así como también a través de la comunicación en el ambiente laboral amplía el conocimiento de sí mismo, al igual que desarrollan relaciones interpersonales laborales, demostrando respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo.

Asimismo, los encuestados indican que casi nunca las decisiones tomadas en el trabajo y el intercambio de información están relacionadas con el ejercicio de sus funciones; también indican que casi nunca le dan el suficiente tiempo para realizar su trabajo, ni tampoco el mismo es el normado por ley. Por otra parte, indican que nunca sus salarios están distribuidos equitativamente de acuerdo a su función, como también no satisface sus necesidades económicas, al igual no se le brinda reconocimiento especial por su buen desempeño.

Lo referido a los factores estructurales se encuentra que casi siempre son informados de los objetivos y políticas de la empresa al momento de su ingreso, de la misma manera cuando recibe información sobre los acontecimientos de la institución. Sin embargo, mencionan que no poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamiento, lo que genera que no sean

adecuadas las condiciones ambientales para la ejecución de su trabajo. Así también manifiestan que casi nunca se realizan charlas para mejorar el clima laboral.

Por tanto, considerando los resultados se afirma que no se presenta un adecuado clima organizacional, más aún en tiempos donde diversos factores afectan aún más el entorno laboral, hablando propiamente del Covid-19, por lo que, se debe mejorar en varios aspectos en la institución.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda que la presente investigación tenga un alcance mayor en Impuestos Nacionales de la ciudad de La Paz, para realizar una evaluación integral del clima organizacional y la calidad del trabajo en tiempos del Covid-19, generando que se incluyan diversas dimensiones tales como estrés laboral, considerando que el mismo es un problema inevitable, generando diversas consecuencias que afectan a la salud de los funcionarios y a su entorno familiar y social.

Así mismo se recomienda presentar una propuesta técnica – legal a la Gerencia de Recursos Humanos en la cual se planee la implementación de un programa de clima organizacional de la empresa, verificando que no se esté rompiendo ningún procedimiento ni política de la misma, coadyuvando a la mejora de la calidad de trabajo.

Se recomienda también fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en la calidad de trabajo.

A la vez es necesario realizar una evaluación permanentemente de la calidad de trabajo lo que coadyuvará a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la institución.

Así también la puesta en práctica de talleres de capacitación de liderazgo y manejo de personal para los jefes y supervisores de la Institución, la implementación de talleres que abarquen distintas temáticas que ayuden a los funcionarios a mejorar el clima dentro de la misma, tales como las relaciones interpersonales, el buen trato y autoestima, y la elaboración de un plan de capacitaciones para los funcionarios de acuerdo a sus funciones dentro de la Institución.

Establecer normas que incorporen valores, como el respeto, compañerismo, cooperación, colaboración para que de esta forma mejore las relaciones laborales entre los funcionarios optimizando así el clima en el cual desempeñan sus funciones.

Implementación de estrategias de motivación, como por ejemplo los memorándums de felicitación para que a partir de las mismas los funcionarios incrementen su compromiso institucional y motivación en su trabajo para el logro de objetivos de la Institución,

Reasignación de la carga laboral en función al cargo y salario que tiene cada funcionario, logrando así la satisfacción laboral y salarial en los mismos para el cumplimiento de metas, considerando que el salario por cada puesto de trabajo es fijado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Implementar un plan de exámenes periódicos y talleres con psicólogos por departamento que ayuden a la institución a estar pendientes del bienestar de los funcionarios, para identificar enfermedades, niveles de estrés, ansiedad, depresión y frustración a los cuales están

expuestos los trabajadores, y así brindar la asistencia pertinente y eficaz que ayuden a los mismos a aliviar toda la sobrecarga que les producen ciertas situaciones tanto dentro su puesto de trabajo como en su entorno familiar y social, para tener trabajadores aliviados y comprometidos con sus actividades diarias que logren el cumplimiento de los objetivos.

Mejorar y optimizar los ambientes físicos de la Institución en cuanto a sus condiciones de iluminación y ergonomía, para que el mismo no interfiera en el logro de objetivos.

Fomentar la colaboración y cooperación entre jefes y funcionarios, para tener una retroalimentación adecuada del desempeño de todos, haciendo énfasis que con la ayuda de todos se logran los objetivos de la Institución.

Renovar el equipo de oficina para que los funcionarios cuenten con tecnología de primer nivel que ayuden a aumentar la productividad de los mismos, ya que al contar con equipos en malas condiciones, viejos u obsoletos y no actualizados repercute en pérdida de tiempo de los trabajadores.

Concientizar a los funcionarios del cumplimiento de objetivos. Políticas, normas y reglamentos de la Institución con una constante retroalimentación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor Guido. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 187-195.
- Alonso, E. (2009). Técnicas de investigación. México: MC Graw Hill.
- Arano, R., Escudero, J., & Delfin, L. (2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*. 1-6.
- Brunet, L. (1987). *El Clima del Trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnostico y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Burítica, J., & Dos Santos, C. (2016). Valor de la Recompensa: ¿Cómo y Para Qué se Usa el Concepto? 233-250.
- Cárdenas, L., & Villamizar, M. (2008). *Modelo e intervención para mejorar el clima organizacional*. Investigación, Desarrollo Humano, Cognición y Educación.
- Chian Vega, M., Martín, R., & Nuñez, P. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill - Interamericana.
- Daza, D. (2007). *Importancia de la satisfacción laboral del trabajador en las organizaciones*. 1-73.
- Dick, M. (2011). *Manual Práctico Laboral*. La Paz: La Razón.
- Edel, R. G. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Recuperado el 2021, de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, núm. 42, 43-61.
- Gómez, D., & Prowes, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. 57-68.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas: Elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Encuentro.
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular la Dolorosa*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.



- Hernández S., H. (2013). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Iglesias, A., Torres, J., & Perez, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 1-8.
- Jimenez, H. (2011). Medición del clima organizacional con un enfoque de género.
- Klein, J. (1961). *Estudio de los grupos*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Mexico D.F.: Trillas.
- Lima, B. (1989). *Exploración teórica de la participación*. Mexico.
- Milkovich, M., & Boudra, K. (1994). *Características del desempeño laboral*. Madrid - España: Tercer Edición.
- Ministerio de Salud, M. (27 de octubre de 2020). Reporte epidemiológico nacional N°226.
- Miranda, B. (23 de julio de 2020). *Qué esta pasando con el coronavirus en Bolivia, donde la policia recogió 420 cadáveres en casas y calles en solo cinco días*.
- Noboa, A. (s.f.). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. 1-33.
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 1-36.
- Organización Panamericana de Salud. (2020). Novel Coronavirus 2019., (págs. 1-41). Argentina.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano1. *Revista Lasallista de Investigación*, 1-12.
- Poblets, D. (2007). La calidad Laboral, una apuesta inteligente. *Equipos y talento*, 1.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración*. México: Pearsons.
- Rodriguez, I. (2004). Cultura organizacional. 1-9.
- Sacco, F. (2007). Responsabilidad, responsabilidad social y responsabilidad social universitaria, perspectiva de tres conceptos. *Revista Faces · volumen xviii*, 17-34.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. 67-75.
- Sancho, T., & Ocsin, M. (2000). Condiciones de Trabajo y circulos de calidad. *Instituto nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo*, 6.

- Valverde, M. (2011). *Calidad laboral*. México: Taurus.
- Villar, N. J. (2015). *Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral en profesionales de salud*. España: Universidad de Sevilla.
- Yucra, V. P. & Pérez, K. (2016). *Obligaciones tributarias y deberes formales del Servicio de Impuestos Nacionales en las pequeñas empresas unipersonales de la zona Chasquipampa*. La Paz-Bolivia: UMSA.

## WEB GRAFÍA

- ACCENTURE. (2021). *COVID -19. Cinco nuevas realidades en la experiencia humana que las empresas deben abordar*. Recuperado el 2021, de [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address-AR-ES.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address-AR-ES.pdf)
- alteco Consultores. (s.f.). *Qué es la Satisfacción Laboral*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/satisfaccion-laboral/>
- Amitai.com. (20 de febrero de 2020). *Clima Organizacional: ¿se trabaja en un ambiente adecuado o nocivo?* Recuperado el 10 de enero de 2021, de <https://www.amitai.com/es/clima-organizacional-ambiente-adecuado-o-nocivo/>
- bizneo. (s.f.). *11 consejos para mejorar el clima laboral de tu oficina*. Recuperado el 2 de marzo de 2021, de <https://www.bizneo.com/blog/clima-laboral/>
- bizneo. (s.f.). *5 factores que influyen en la satisfacción laboral*. Recuperado el 3 de marzo de 2021, de <https://www.bizneo.com/blog/satisfaccion-laboral/>
- CEN. (2017). *Calidad laboral: intervención sobre las condiciones de trabajo*. Recuperado el 2021, de <http://www.cen7dias.es/contenido.php?bol=162&id=2781&sec=4>
- cofide. (s.f.). *Satisfacción laboral: guía para mejorarla*. Recuperado el 2 de marzo de 2021, de <https://www.cofide.mx/blog/satisfaccion-laboral-guia-para-mejorarla#:~:text=Este%20aspecto%20se%20refiere%20al,con%20sus%20compa%C3%B1eros%20de%20trabajo.>
- Conceptos.de. (25 de septiembre de 2020). *¿Qué es la cultura organizacional?* Recuperado el 2 de marzo de 2021, de Conceptos.de: <https://concepto.de/cultura-organizacional/>
- Fonseca, R. (2000). *Calidad de la vida Laboral*. Obtenido de [www.binasss.sa.cr](http://www.binasss.sa.cr) : <https://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v24n551999/art3.pdf>

- Garcia, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico : Una aproximación Conceptual, Cuadernos de Admnistración*. Obtenido de [www.Redalyc.com](http://www.Redalyc.com): <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Guterres, A. (2020). *El COVID 19 y el mundo laboral*. Recuperado el 7 de enero de 2021, de <https://www.un.org/es/coronavirus/articulos/world-work-cannot-and-should-not-look-same-after-crisis>
- Hernandez , E. (24 de mayo de 2014). *La importancia del clima laboral en una empresa*. Recuperado el 2 de marzo de 2021, de <https://www.laestrella.com.pa/economia/140524/clima-laboral-empresa-importancia>
- Hernandez, M. N. (2010). *Estudio del Clima organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integradas C.A*. Obtenido de Universidad Andres Bello: [https://minio2.123dok.com/dt02pdf/123dok\\_es/pdf/2020/10\\_03/fginnz1601667833.pdf?](https://minio2.123dok.com/dt02pdf/123dok_es/pdf/2020/10_03/fginnz1601667833.pdf?)
- hotmart. (7 de enero de 2021). *Cultura organizacional: ¿qué es y cómo identificarla?* Recuperado el 2 de marzo de 2021, de <https://blog.hotmart.com/es/cultura-organizacional/>
- Hotmart.com. (27 de agosto de 2018). *¿Es posible tener calidad de vida en el trabajo?* Recuperado el 2 de febrero de 2021, de <https://blog.hotmart.com/es/calidad-de-vida-en-el-trabajo/>
- Lopez, C. (2019). *Clima organizacional y gestión de la alidad en la división de títulos y diplomas umsa*. Obtenido de [repositorio.umsa.bo](http://repositorio.umsa.bo): <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/23407/T-1228.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nueva Sociedad. (abril de 2020). *El trabajo despues del Coronavirus*. Recuperado el 5 de enero de 2021, de <https://nuso.org/articulo/digitalizacion-trabajo-coronavirus-futuro-capitalismo/>
- Organización Mundial de la Salud*. (2021). Obtenido de [www.who.int](http://www.who.int): <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=sintomas>
- OMS. (2020). *Coronavirus COVID - 19*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de ACIMED: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es).

- Santillan, W. (2020). *El Teletrabajo en el Covid 19*. Obtenido de [www.dialnet.com](http://www.dialnet.com):  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746439>
- Servicios de Impuestos Nacionales (23 de mayo de 2018). *Impuestos Nacionales*. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de <https://www.impuestos>
- Significados.com. (s.f.). *Significado de Cultura Organizacional*. Recuperado el 2 de marzo de 2021, de <https://www.significados.com/cultura-organizacional/>
- Universidad de las Américas - Puebla. (2002). <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>. 1-27.
- Villafuerte, D. C. (2010). *Capitulo. Las técnicas de investigación*. Obtenido de Eumed:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/TECNICAS%20DE%20INVESTIGACION.htm>

ANEXOS

Cronograma de la investigación

Tabla N° 1 Cronograma de la Investigación

ACTIVIDADES	TIEMPO															
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Elección del tema	■															
Formulación del problema		■														
Definición de justificación y alcance			■													
Elaboración del marco teórico				■	■											
Elaboración de marco práctico						■	■	■	■	■	■					
Elaboración del borrador				■	■	■	■	■	■	■						
Defensa de borrador												■				
Ajuste complementación y enmienda													■	■	■	
Defensa final																■

Fuente: Elaboración propia.

