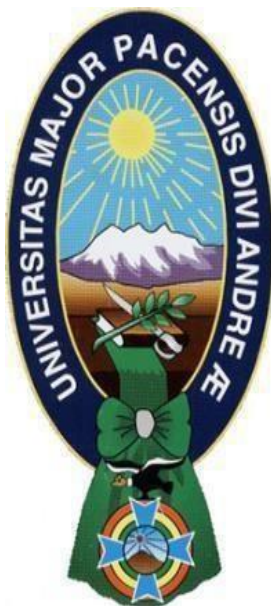


**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS DE GRADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO**  
**LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE EL ALTO**

**Tesis de grado para la obtención del grado de Licenciatura**  
**en Administración de Empresas**

**Postulantes: GENOVEVA REMEDIOS TAPIA ARCE**  
**CONSUELO EYVON QUISBERT PLATA**

La Paz - Bolivia

2022

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
--------------------	---

### CAPÍTULO 1

#### ASPECTOS GENERALES

1.1. Justificación o Aportes .....	3
1.1.1. Justificación Teórica .....	3
1.1.2. Justificación Práctica .....	3
1.1.3. Justificación Metodológica .....	3
1.2. Situación Problemática .....	4
1.3. Problema Científico .....	5
1.4. Hipótesis .....	6
1.5. Operacionalización de variables .....	6
1.6. Objeto de Estudio .....	9
1.7. Alcance o Campo de Acción de la Investigación .....	9
1.7.1. Alcance Geográfico .....	9
1.7.2. Alcance Temático .....	9
1.7.3. Alcance Temporal .....	9
1.8. Objetivo de la Investigación .....	9
1.8.1. Objetivo General .....	9
1.8.2. Objetivos Específicos .....	10

### CAPÍTULO 2

#### DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1. Referencias Conceptuales .....	11
2.1.1. Clima Organizacional .....	11
2.1.1.1. Factores del Clima Organizacional .....	12
2.1.1.2. Importancia del Clima Organizacional .....	18
2.1.1.3. Dimensiones del Clima Organizacional .....	18

2.1.1.4.	Tipos de Clima Organizacional.....	21
2.1.1.5.	Teorías del comportamiento organizacional .....	24
2.1.1.6.	Instrumentos para medir el clima organizacional .....	28
2.1.2.	Desempeño laboral .....	33
2.1.2.1.	Características del desempeño laboral .....	35
2.1.2.2.	Habilidades para el desempeño administrativo .....	36
2.1.2.3.	Proceso de evaluar el desempeño.....	37
2.1.2.4.	Evaluación del Desempeño.....	38
2.1.2.5.	Importancia de la Evaluación del Desempeño .....	41
2.1.3.	Elementos del Desempeño Laboral .....	42
2.2.	Contexto Referencial.....	44
2.2.1.	Contexto Histórico del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto .....	44
2.2.2.	Misión.....	45
2.2.3.	Visión .....	45
2.2.4.	Estructura Organizacional.....	46
2.2.5.	Definición de Niveles .....	48
2.3.	Estudios Previos del Objeto de Estudio.....	49

### CAPÍTULO 3

#### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Enfoque de Investigación .....	51
3.2.	Tipo de Investigación .....	51
3.3.	Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.....	52
3.3.1.	Población de Estudio .....	52
3.3.2.	Tamaño de la Muestra .....	53
3.4.	Instrumentos de Relevamiento de Información.....	53
3.4.1.	Fuentes Primarias Encuesta: .....	54
3.4.2.	Fuentes Secundarias.....	54

### CAPÍTULO 4

## MARCO PRÁCTICO

4.1. Presentación y análisis de los resultados .....	55
4.1.1. Clima Organizacional.....	58
4.1.2. Desempeño Laboral .....	90
4.1.3. Demostración de la Hipótesis.....	135

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones .....	139
5.2. Recomendaciones.....	144
BIBLIOGRAFÍA.....	145
ANEXOS .....	149

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Operacionalización de la variable independiente .....	7
Cuadro N° 2. Operacionalización de la variable dependiente .....	8
Cuadro N° 3. Características del clima organizacional .....	13
Cuadro N° 4. Dimensiones de clima organizacional .....	20
Cuadro N° 5. Niveles de clima organizacional.....	22
Cuadro N° 6. Los beneficiarios de la evaluación del desempeño.....	40
Cuadro N° 7. Definición de niveles .....	48
Cuadro N° 8. Estudios previos.....	49
Cuadro N° 9. Población de funcionarios por nivel y cargo .....	52
Cuadro N° 10. Determinación del tamaño de la muestra .....	53
Cuadro N° 11. Calculo de los valores críticos Z.....	137

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Árbol de problema .....	5
Figura N° 2. Dimensiones del clima organizacional.....	19
Figura N° 3. Tipos de climas organizacionales.....	21
Figura N° 4. Tipos de clima organizacional según Likert .....	24
Figura N° 5. Teorías del comportamiento organizacional .....	26
Figura N° 6. Objetivos de investigación de Litwin y Stinger.....	29
Figura N° 8. Edad .....	56
Figura N° 9. Sexo.....	57
Figura N° 10. Interacción con mis compañeros de trabajo.....	58
Figura N° 11. Saludo a mis compañeros de trabajo.....	59
Figura N° 12. Conversar con mis compañeros.....	60
Figura N° 13. Me doy cuenta de mis propias debilidades durante una conversación.....	61
Figura N° 14. A través de la comunicación en el ambiente laboral amplio el conocimiento de mí mismo .....	62
Figura N° 15. Puedo ver mis fortalezas cuando me comunico .....	63
Figura N° 16. Desarrollar relaciones interpersonales laborales .....	64
Figura N° 17. Las relaciones con mis compañeros de trabajo se fortalecen por medio de la comunicación.....	65
Figura N° 18. Las amistades en el ambiente laboral facilitan un trabajo cooperativo.....	66
Figura N° 19. Las decisiones tomadas en el trabajo, intercambio información relacionada con el ejercicio de mis funciones.....	67
Figura N° 20. Al ingreso a la institución le fueron informados los objetivos y políticas de la misma .....	69
Figura N° 21. La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la institución son suficientes .....	70
Figura N° 22. La toma de decisiones implantadas son justas según su criterio.....	71
Figura N° 23. Encuentras apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores.....	72

Figura N° 24. Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo.....	73
Figura N° 25. En la toma de decisiones en su trabajo no lo consulta con su jefe.....	74
Figura N° 26. Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.....	75
Figura N° 27. Cuenta con medios de comunicación adecuados para dar a conocer a otras áreas.....	76
Figura N° 28. Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este.....	77
Figura N° 29. El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas de ascenso y aprendizaje.....	78
Figura N° 30. Se le brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral .....	80
Figura N° 31. Las ideas que aporta para mejorar el trabajo son llevados a cabo.....	81
Figura N° 32. Tengo la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es de mejorar.....	82
Figura N° 33. Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias .....	83
Figura N° 34. En la institución se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi desarrollo profesional y personal .....	84
Figura N° 35. Necesita algún incentivo para mejorar su trabajo .....	85
Figura N° 36. Está a gusto con el trabajo que realiza .....	86
Figura N° 37. Considera que la institución es un buen lugar para desempeñar su trabajo.....	87
Figura N° 38. Le dan el suficiente tiempo para realizar su trabajo.....	88
Figura N° 39. Su esfuerzo tuvo retribuciones justas .....	89
Figura N° 40. Respetan en la provisión de personal en las etapas del proceso de selección .....	90
Figura N° 41. Aplican nuevas tendencias de evaluación del desempeño .....	91
Figura N° 42. Perciben un liderazgo transformacional en la institución .....	92
Figura N° 43. Fomentan el trabajo en equipo.....	93
Figura N° 44. Los salarios son distribuidos equitativamente de acuerdo a su función....	94
Figura N° 45. Se implementan programas de capacidades técnicas .....	95
Figura N° 46. Usted continúa con sus estudios.....	96

Figura N° 47. Se realizan charlas para mejorar el clima .....	97
Figura N° 48. Realizan auditorías al desempeño del personal.....	98
Figura N° 49. Comparan el desempeño laboral con los estándares de control.....	99
Figura N° 50. Es el óptimo el número de trabajadores por área.....	100
Figura N° 51. El tiempo que trabajas es el normado por ley .....	101
Figura N° 52. Se identifica con la visión, misión y valores institucionales de su centro de trabajo.....	102
Figura N° 53. Cuentan con la dotación presupuestaria y equipo para ejecutarlas .....	103
Figura N° 54. Son adecuadas las condiciones ambientales para la ejecución de los trabajos a ejecutar.....	104
Figura N° 55. Es el adecuado el tiempo de espera para acceder al servicio .....	105
Figura N° 56. Están disponibles las bases de datos informáticos de la administración .	106
Figura N° 57. Existe comunicación e información clara, concisa y orientada a las necesidades de los ciudadanos usuarios sobre los servicios que presta.....	107
Figura N° 58. Realizan la adecuación del servicio a las necesidades y expectativas del ciudadano.....	108
Figura N° 59. Realizan una atención personalizada a los usuarios.....	109
Figura N° 60. Están bien formados y capacitados para atender al usuario.....	110
Figura N° 61. Brindan el servicio adecuado y de calidad que requiere el usuario .....	111
Figura N° 62. Muestran interés por agilizar los trabajos .....	112
Figura N° 63. Son solidarios frente a los problemas y necesidades que pueden estar afrontando algún compañero de trabajo.....	113
Figura N° 64. Existe la cultura por los principios, normas y valores .....	114
Figura N° 65. Fomentan la cultura por la innovación e investigación.....	115
Figura N° 66. Se caracteriza la institución donde labora por la flexibilidad y la adaptación al cambio .....	116
Figura N° 67. Intenta sobresalir de su institución en base a su identidad y de sus soluciones sin novedades.....	117
Figura N° 68. Tienen acceso a las herramientas, conocimientos y asesorías que requieren para innovar.....	118



Figura N° 69. Diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles y lograrlas .....	119
Figura N° 70. Se interiorizan las mejoras en la institución como patrones nuevos .....	120
Figura N° 71. Existen los recursos necesarios para realizar la innovación.....	121
Figura N° 72. Los presupuestos planificados se aprueban con la normativa vigente .....	122
Figura N° 73. Se proveen de suficientes materiales a las oficinas.....	123
Figura N° 74. Poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamiento .....	124
Figura N° 75. Las instalaciones buena ventilación y luminosidad para la atención al público .....	125
Figura N° 76. Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles .....	126
Figura N° 77. Son suficientes y modernos los equipos de comunicación .....	127
Figura N° 78. Existe buena reputación y confianza en la institución como servicio publico .....	128
Figura N° 79. Es eficaz y eficiente el manejo de los fondos públicos.....	129
Figura N° 80. Son puntuales y ordenados en el desempeño de su trabajo.....	130
Figura N° 81. Actúan con transparencia en su centro de trabajo y su vida social .....	131
Figura N° 82. Solucionan problemas diversos mediante el diálogo y la concertación...	132
Figura N° 83. Demuestran respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo.....	133
Figura N° 84. Los presupuestos planificados se aprueban con la normativa vigente ....	134
Figura N° 85. Prueba de hipótesis.....	137

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta de Clima Organizacional .....	150
Anexo N° 2 Cuestionario Desempeño Laboral .....	152
Anexo N° 3. Respuestas de las encuestas .....	155

## INTRODUCCIÓN

Prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa es muy importante para la toma de decisiones de los directivos, lo cual permite proyectar un incremento en la productividad y el mejoramiento continuo. Según Katz & Kahn (1999), citado por Pulido (2003), el clima organizacional es un frente de gran importancia para las empresas en la actualidad, es decir, la principal necesidad de las empresas es conocer la percepción de los colaboradores sobre los distintos elementos o variables de una organización para así mejorar y obtener como resultados colaboradores más motivados, lo que repercutirá en un mejor rendimiento para la organización.

De la misma manera, el desempeño laboral permite analizar cómo se va desarrollando el trabajo, sirve de apoyo a los gerentes para tomar decisiones. Para Sastre & Aguilar (2003) "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo".

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como, el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. (Werther & Davis, 2008, pág. 306)

## CAPÍTULO 1

### ASPECTOS GENERALES

Según Gómez (2011) el clima organizacional tiene sus orígenes en la psicología industrial, se constituyó en América al iniciar el siglo XX. Este término se fortaleció durante la Segunda Guerra Mundial, ya que, ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un equipo de psicólogos elaboró dos instrumentos de selección psicométrica (el Army Alpha y Army Beta), los cuales permitían identificar a las personas idóneas para el programa de adiestramiento militar. Años después, las investigaciones de la psicología industrial ampliaron su cobertura hacia el bienestar laboral de los colaboradores, tomando en cuenta sus motivaciones, los valores que estos mismos desarrollaban y las relaciones interpersonales. Estos investigadores abordaron campos tales como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral. (Edel, García, & Casiano, 2017, p. 2)

Para Brunet (1987); citado por Berna, Pedraza, & Sánchez (2015); el término clima organizacional fue introducido por primera vez por Saul William Gellerman en 1960, al describirlo como “el carácter de una compañía”. De acuerdo con los investigadores, los elementos del clima se integran en dimensiones significativas, dando lugar a diferentes tipos de clima.

Según Chiavenato (2000), la evaluación del desempeño no es algo reciente. En la edad media, se utilizaba un método mixto de informes sobre las actividades para medir el potencial de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo.

Según Altez & Arias (2019) cita a Robbins & Judge (2013), explican que en las organizaciones más tradicionales solo se evalúa a los colaboradores en base a su puesto.

Sin embargo, en la actualidad las compañías de estructura más horizontal y orientadas al servicio requieren más información para evaluar al trabajador. El desempeño se constituye por tres conductas principales: (a) Desempeño de las tareas, (b) civismo y (c) falta de productividad. (p. 22)

## **1.1. Justificación o Aportes**

El presente trabajo de investigación busca describir el clima organizacional del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto GAMEA, y también evaluar el desempeño laboral de los funcionarios.

### **1.1.1. Justificación Teórica**

En la presente tesis, proponemos investigar dos conceptos teóricos en los que se basa la gestión organizacional, la primera se trata del análisis de algunos autores que escriben sobre el clima organizacional y las consecuencias que genera en el otro concepto teórico que es el desempeño laboral concepto que también tiene otros autores que han escrito sobre el mismo.

Por lo tanto, en el presente estudio, se analizarán las consecuencias que tendrá el mal clima laboral de la entidad en estudio sobre el desempeño laboral de los funcionarios.

### **1.1.2. Justificación Práctica**

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de identificar los niveles de desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Alcaldía de El Alto, analizando los efectos o consecuencias que tienen las dimensiones del clima laboral de dicha entidad pública.

### **1.1.3. Justificación Metodológica**

Una vez se hayan analizado las dimensiones del clima laboral en relación a las consecuencias que trae el desempeño laboral de las mismas y una vez se haya demostrado su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de

investigación y por estudiantes de otras entidades de educación superior.

## **1.2. Situación Problemática**

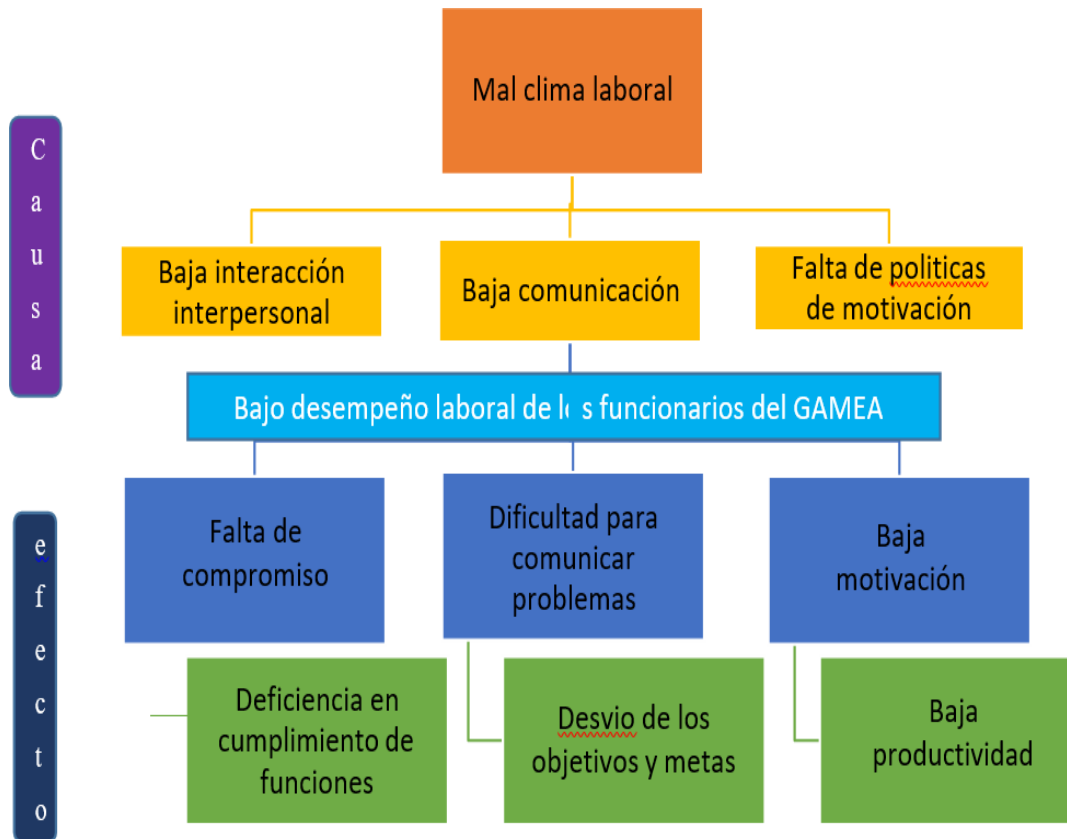
Es de gran importancia que las entidades públicas brinden un buen servicio de atención a la población, con el fin de cumplir los objetivos y metas para los que fueron creadas.

A través de la observación directa en las instalaciones del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA se pudo evidenciar un bajo desempeño laboral por parte de los funcionarios públicos para el cumplimiento de sus funciones ante la población que acude a dichas instalaciones, situación que puede ser causa de un mal clima organizacional que se tiene en la misma y cuya consecuencia pretende comprobar el presente estudio.

Tomando en consideración lo indicado en el Marco Teórico, la medición del clima organizacional es de suma importancia 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. Además, ayuda al incremento de la productividad, satisfacción, bienestar y motivación de los colaboradores. (Altez & Arias, 2019, p. 45). Y en el presente trabajo de investigación se busca la determinación de las debilidades y áreas de los funcionarios en sus puestos de trabajo.

De acuerdo a las observaciones realizadas, el clima organizacional adverso en el GAMEA, tendría un efecto en el bajo desempeño laboral, dado que los funcionarios no dan cumplimiento a los objetivos de cada área, lo cual repercute en el servicio que prestan a los usuarios, generando quejas, reclamos y un servicio de baja calidad. Un mal clima organizacional, afecta al desempeño de los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA. Además, influyen en el cumplimiento de las funciones que otorgan a la población.

Figura N° 1. Árbol de problema



Fuente: Elaboración propia.

### 1.3. Problema Científico

**¿Cómo afecta el mal clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA?**

#### **1.4. Hipótesis**

Ho: Un mal clima organizacional, ocasiona un bajo desempeño laboral en la calidad de atención a los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

Hi= Un mal clima organizacional, no ocasiona un bajo desempeño laboral en la calidad de atención a los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

#### **1.5. Operacionalización de variables**

- Variable independiente: Mal clima organizacional
- Variable Dependiente: Desempeño Laboral
- Variable moderante o interviniente: Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA



*Cuadro N° 1. Operacionalización de la variable independiente*

Variable independiente	Definición	Elementos o Sub variables	Indicadores o unidades de medida	Escala de valoración	Técnica a utilizar
Clima Organizacional	Brunet (2011), lo define al clima organizacional como al conjunto de características percibidas por la organización, relacionadas con las necesidades, valores, actitudes, opiniones y satisfacción laboral.	Comunicación interpersonal	- Relaciones intrapersonales	5. Siempre	Encuesta
			- Canales de comunicación		
			- Comprensión de los mensajes en la institución	4. Casi siempre	
			- Conocimiento del personal		
		Autonomía para la toma de decisiones	- Toma de decisión en el puesto	3. Algunas veces	
			- Responsabilidad del trabajador		
			- Conocimiento de las funciones del puesto		
		Motivación	- Horario de trabajo	2. Muy pocas veces	
			- Remuneración salarial	1. Nunca	
			- Aspiraciones del trabajador		
			- Ambiente laboral		
		- Beneficios laborales			

Fuente: Elaboración propia.

*Cuadro N° 2. Operacionalización de la variable dependiente*

Variable dependiente	Definición	Elementos o variables	Indicadores o unidades de medida	Escala de valoración	Técnica a utilizar
Desempeño Laboral	El nivel de ejecución logrado por el colaborador en la obtención de los objetivos dentro de la organización en un tiempo determinado	Productividad laboral	- Eficiencia del trabajador	5. Siempre	Encuesta
			- Eficacia del trabajador	4. Casi siempre	
			- Cumplimiento de las metas		
			- Cumplimiento de los objetivos		
		Eficacia	- Nivel de calidad del trabajo	4. Casi siempre	
			- Metas logradas		
			- Cumplimiento de tareas asignadas	3. Algunas veces	
		Eficacia laboral	- Conocimiento del puesto del trabajador	2. Muy pocas veces	
			- Responsabilidad del personal	1. Nunca	
			- Nivel de conocimiento técnicos		
- Liderazgo y cooperación en el trabajo					
			- Adaptabilidad del trabajo		

Fuente: Elaboración propia.

## **1.6. Objeto de Estudio**

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio al Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

## **1.7. Alcance o Campo de Acción de la Investigación**

### **1.7.1. Alcance Geográfico**

El presente trabajo de investigación se desarrollara en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

La población de estudio está enfocada a los funcionarios con ítem del GAMEA en donde se aplicará encuestas a los funcionarios públicos y entrevistas a los Secretarios Municipales o Directores.

### **1.7.2. Alcance Temático**

El alcance temático abarca al pensum de la carrera de Administración de Empresas, respecto al clima organizacional y desempeño laboral, por lo que se aplicará conceptos de Gestión de Talento Humano I, Gestión de Talento Humano II.

### **1.7.3. Alcance Temporal**

El alcance temporal abarca la presente gestión 2020. Se realizarán encuestas y entrevistas, así también, se obtendrá información documentada de la institución.

## **1.8. Objetivo de la Investigación**

### **1.8.1. Objetivo General**

Determinar cómo afecta un mal clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios públicos Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

### **1.8.2. Objetivos Específicos**

- Realizar una revisión teórica entorno al tema de investigación.
- Aplicar un análisis a los factores del comportamiento que influyen en el desempeño laboral de los funcionarios públicos Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.
- Analizar las dimensiones del clima organizacional: comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones y motivación de los funcionarios públicos Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

## CAPÍTULO 2

### DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

#### 2.1. Referencias Conceptuales

##### 2.1.1. Clima Organizacional

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 frío 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 se 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 anteriormente en párrafos, se denota que el clima organizacional comprende las relaciones tanto internas como externas que llevan los trabajadores al interior de una determinada empresa u organización, constituyéndose en el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. Estableciendo que, puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en el desempeño de los funcionarios, lo que es percibido por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

#### **2.1.1.1. Factores del Clima Organizacional**

“El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales”. (Chiavenato, 2006)

Duran (2017) considera 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.

**Cuadro N° 3. Características del clima organizacional**

<b>Autor / Año</b>	<b>Características</b>
<p>Gonzales  (2000)</p>	<p>Es percibido directa o indirectamente por los colaboradores.</p> <p>Repercuten en la conducta del trabajador. Influye en diversas variables de la compañía, como, por ejemplo: las políticas, normas y la conducta de los miembros de un equipo es permanente.</p>
<p>Rodríguez  (2005)</p>	<p>La conducta de los colaboradores se modifica por el clima de la Organización.</p> <p>Influye en el compromiso e identidad de los trabajadores.</p> <p>El accionar de los colaboradores se ve influenciado por el Clima Organizacional de la empresa.</p> <p>El clima organizacional de una empresa se ve afectado por diversas variables estructurales.</p> <p>Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa ha y un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.</p>
<p>Brunet  (2011)</p>	<p>Se define en su mayoría por las aptitudes, características y expectativas de los trabajadores.</p> <p>Independientemente a la tarea que se realice, los trabajadores pueden percibir distintos tipos de clima organizacional.</p> <p>Es complicado describirlo con palabras, aunque sus Resultados se evidencian con facilidad.</p> <p>Repercute sobre la conducta del personal.</p> <p>Actúa directamente sobre las expectativas y actitudes de los colaboradores.</p>

Fuente: “Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral” Altez & Arias (2019, p. 8).

Por tanto, entre los factores del clima organizacional se encuentran los siguientes:

**a) Satisfacción laboral**

Davis y Newstrom (2004) definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”. Al respecto, de la satisfacción e insatisfacción Robbins (2013) menciona que,

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase como hacen que me pagan, hago que trabajo. Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad (p.145).

**b) Ambiente físico:**

Se refiere a las condiciones físicas del trabajo, mismas que condicionan las interacciones sociales que ocurren en ellas, ya sea facilitándolas u obstaculizándolas; pero también pueden determinar el contenido de estas interacciones. Los estímulos físicos juegan un papel importante como símbolos ya que pueden evocar ciertas asociaciones que estimulen ciertas inferencias sobre el ambiente (Robbins, 2013).

**c) Estructurales**

Se refieren a la estructura y tamaño de la organización, estilo de liderazgo, entre otros, ya que las organizaciones son el producto de normas, visiones, ideas y creencias generadas o establecidas por personas. Su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por esto la calidad de vida de las organizaciones depende de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad, y en especial en la forma que promueve la acción creativa de su gente (Davis & Newstrom, 2004).



De acuerdo a Duran, García, Parra, Velázquez y Hernández (2018) manifiestan que toda organización, necesita de una serie de condiciones y de infraestructura física apropiadas, que les permita satisfacer las expectativas de los usuarios internos como externos, las condiciones ambientales físicas y psicosociales, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.

Es por tanto la estructura organizacional la que realiza la asignación de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a los miembros de la organización, así como de las áreas o departamentos que la integran. La estructura de una organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas subunidades que la conforman.

#### **d) Sociales**

Son aquellas que tienen que ver con la actividad social del individuo tales como compañerismo, conflictos entre personas, áreas, entre otros. A partir de la teoría de la comparación social y el modelo teórico de la similitud – atracción, se puede predecir que la similitud interpersonal facilitará el desarrollo de las percepciones compartidas.

Un fenómeno socialmente construido que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado de las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad (Pérez, 2004 citado en Durán, García, Parra M., Velázquez, & Hernández, 2018).

#### **e) Personales**

Se refiere a las actitudes, motivaciones, expectativas de las personas en su medio organizacional que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

Para Chiavenato (2009) el clima organizacional se relaciona con el grado de motivación de sus integrantes, de esta forma si la motivación es alta, el clima organizacional sube y por lo tanto se refleja la satisfacción de los integrantes, su estado de ánimo, interés, colaboración, etc. Por el contrario, cuando es baja la motivación, pasa lo mismo con el Clima Organizacional y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, y ya en extremo por enfrentamientos de carácter frontal. De lo anterior debemos considerar que el Clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

#### **f) Valores**

Se establecen como el intelecto del ser humano, permitiendo que desarrolle sus potencialidades para “ser” y no simplemente existir, por lo que se presentan como principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

Asimismo, se considera que las organizaciones hacen referencia a unidades de convivencia, que se desarrollan bajo modelos de interacción hombre-hombre; en las que se comparten sistemas de valores específicos y cuyo propósito es obtener beneficios mutuos. (Hernández, Parra, García, De Castro, & Duran, 2018)

#### **f) La Cultura Organizacional**

Taylor (1971) propone una precisa definición integradora de cultura, “como el todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad” (p. 97).

Por su parte, Robbins (2013) afirma que la cultura organizacional es el “conjunto de conocimientos, creencias, leyes y moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad” (p. 84).

Chiavenato (2013) y Guizar (2012) presentan la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

En este sentido, se establece que la cultura es aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo con las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 112).

En este sentido, el efecto entre segmentos positivos y negativos de valores, permitirá determinar la buena disposición y el grado de consentimiento al cambio, por lo que, determinara la buena voluntad y disposición al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante, como también las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos.

#### **g) Involucramiento**

De acuerdo a Davis y Newstrom (2004) es “el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias” (p. 91).

Chiavenato (2013) y Furnham (2001) mencionan que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo,

la concepción del empleo como factor humano y no como recurso humano.

### **2.1.1.2. Importancia del Clima Organizacional**

Se comenzará señalando que, 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 se evalúa, se conocen los problemas que existen para ambas partes, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un clima de armonía.

“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)

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)

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

### **2.1.1.3. Dimensiones del Clima Organizacional**

Según Chiavenato (2006), menciona las dimensiones del clima organizacional:

*Figura N° 2. Dimensiones del clima organizacional*



Fuente: Elaboración Propia en base a Chiavenato (2006).

- 1. Estructura organizacional.** Puede imponer límites o libertad de acción para las personas, por medio de orden, restricciones y limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etc. Cuanta más libertad, tanto mejor el clima.

**2. Responsabilidad.** Puede cohibir o incentivar la conducta de las personas por medio de dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a decisiones personales, etc. Cuanto más se incentiva tanto mejor el clima organizacional.

**3. Riesgos.** La situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes, cuanto más se impulsa, tanto mejor el clima.

**4. Recompensas.** La organización puede enfatizar críticas y sanciones como puede estimular recompensas e incentivos por el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula las recompensas e incentivos, tanto mejor el clima.

**5. Calor y apoyo.** La Organización puede mantener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización, tanto mejor será su clima.

**6. Conflicto.** La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, como puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan por medio de la confrontación. Cuanto más incentivos a diferentes puntos de vista, tanto mejor el clima. (Chiavenato, 2006, p. 468).

De acuerdo a Likert (1968), mencionó ocho dimensiones del clima organizacional:

*Cuadro N° 4. Dimensiones de clima organizacional*

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Métodos de mando	Manera en que los altos mandos utilizan el liderazgo para repercutir en sus trabajadores.
Motivación	Tácticas utilizadas para recompensar y motivar a los trabajadores.

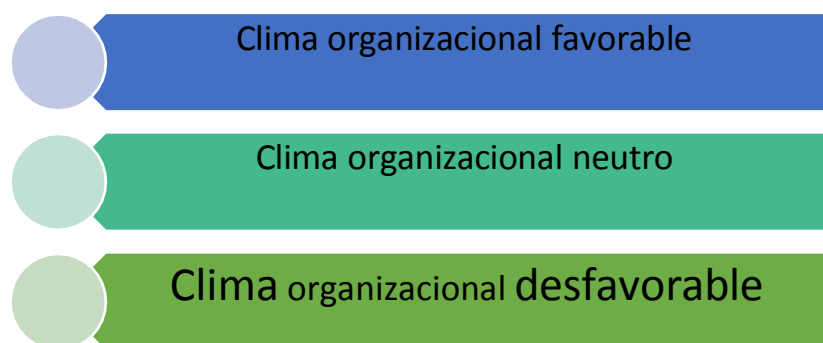
Comunicación	Tipos de comunicación accionada dentro de toda la organización.
Interacción e influencia	Tipos de relación entre los colaboradores con los jefes
Resolución de problemas y	Relacionado con el reparto de responsabilidades al momento de tomar decisiones
Planificación	Forma en la que se establece las normas y políticas
Control	Distribución del control de los distintos estratos dentro de la organización.
Capacitación y	Perfeccionamiento de la forma de trabajo.

Fuente: Elaboración propia en base a las dimensiones de Likert (1968).

#### 2.1.1.4. Tipos de Clima Organizacional

Son tres los tipos de climas organizacionales según Bispo (2006):

*Figura N° 3. Tipos de climas organizacionales*



Fuente: “Un nuevo modelo de encuesta de clima organizacional” Bispo (2006).

- **Favorable:** Este tipo de clima es determinado por el grado de percepciones positivas acerca de los procesos organizacionales, tales como políticas, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, colaboración, comunicación, confianza mutua, remuneración, etc.
- **Neutro:** Una organización que posee un clima neutro presenta índices medios de faltas, rotación, dedicación y productividad, etc.

- **Desfavorable:** Se da cuando las percepciones son negativas ya sea por desmotivación, frustración y falta de satisfacción de las necesidades del colectivo de la organización. En este tipo de clima las personas suelen enfrentar estados de depresión, desinterés, apatía, descontento y desconfianza. (Ferreira, 2006, p. 7)

*Cuadro N° 5. Niveles de clima organizacional*

<b>Clima Favorable</b>	<b>Clima Neutro</b>	<b>Clima Desfavorable</b>
Alto sentido de pertenencia	Bajo sentido de pertenencia	Ausencia de sentido de pertenencia
Satisfecho	Indiferencia	Frustración
Alto compromiso	Poco compromiso	Falta de compromiso
Alta cooperación	Poca cooperación	Ausencia de cooperación
Buena relación con	Relación deficiente con el	Mala relación con el superior
Alta integración	Baja integración empresa/funcionarios	Falta de integración empresa / funcionarios
Buena relación con	Relación deficiente con	Mala relación con sus compañeros de trabajo
Motivación	Apatía	Desmotivación
Alto control de	Bajo control de	Control ausente de desempeño laboral
Alta dedicación	Poca dedicación	Falta de dedicación
Baja rotación	Media rotación	Alta rotación
Bajo nivel de	Poco abandono laboral	Alto nivel de abandono laboral
Personal capacitado	Pocas capacitaciones	Ausencia de capacitaciones
Alta productividad	Baja productividad	Improductividad



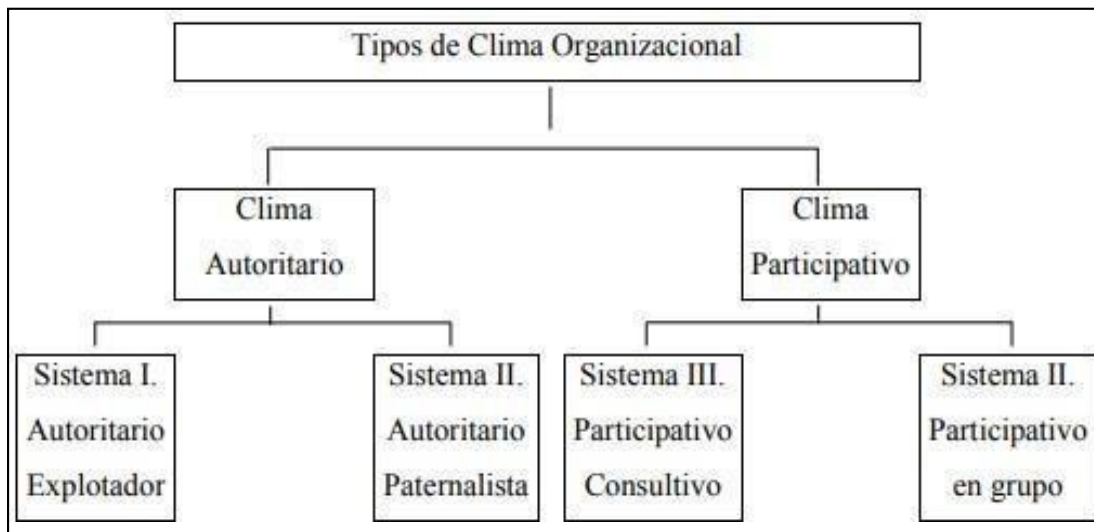
Alta credibilidad mutua empresa / funcionarios	Baja credibilidad mutua empresa / funcionarios	Falta de credibilidad mutua empresa /funcionarios
Alta retención de	Baja retención de talentos	Falta de retención de talentos
Mayor adaptación a	Baja adaptación a los	Poca adaptación a los cambios
Clientes satisfechos	Clientes indiferentes	Clientes insatisfechos

Fuente: Bispo (2006, p. 259).

Según Likert, (1968) la fusión de las variables mencionadas anteriormente resulta en dos grandes climas organizacionales, así como 4 tipos de sistemas:

- **Clima de tipo autoritario explotador (Sistema I)**, en cual los directivos no confían en sus colaboradores, no hay interacción entre las partes y las decisiones importantes son tomadas únicamente por los jefes. Existen castigos, se percibe temor y las recompensas son casi nulas.
- **Clima autoritario paternalista (Sistema II)**, la alta dirección confía en los subordinados, por lo que la comunicación entre ellos es constante. Los directivos toman las decisiones importantes, pero, se les permite a los colaboradores tomar decisiones inferiores, se utilizan recompensas y castigos a manera de motivación.
- **Clima participativo consultivo (Sistema III)**: El nivel de confianza hacia los colaboradores es alta, además, estos pueden tomar decisiones específicas, se utilizan más recompensas que castigos.
- **Clima participativo en grupo (Sistema IV)**: Los empleadores confían plenamente en sus colaboradores, la comunicación entre los jefes y subordinados es directa y toda la organización está en potestad de tomar decisiones.

**Figura N° 4. Tipos de clima organizacional según Likert**



Fuente: García (2009), extraído de, Altez & Arias (2019, p. 11).

#### **2.1.1.5. Teorías del comportamiento organizacional**

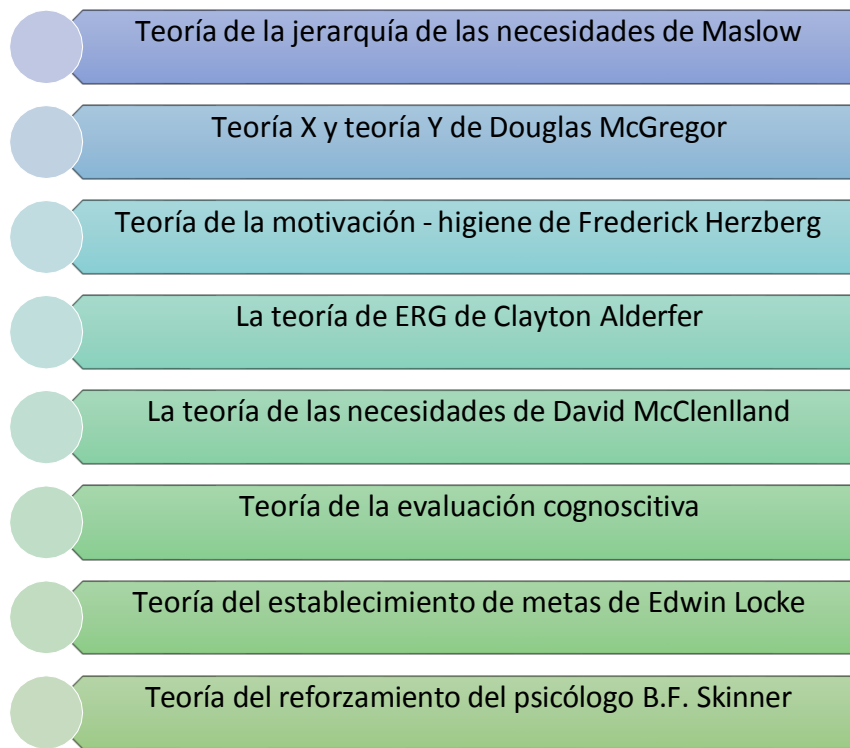
Según García Villamizar (2006), las características de las personas son relativamente permanentes en el tiempo, que son diferentes de una persona a otra y aún entre personas de una misma nacionalidad o región y que el grupo ejerce influencia en las personas, para ello es importante los siguientes aspectos:

- **Los Valores.** Dentro de las muchas definiciones que existen sobre los valores, la que se tuvo en cuenta fue la propuesta por Stephen Robbins, según la cual los valores representan convicciones básicas (1999, p. 132) de que “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). Además hoy día se acepta que, los valores de los individuos difieren pero tienden a reflejar los valores de la sociedad del período en el cual crecieron, lo cuales una ayuda valiosa para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas. Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones. (Robbins & Judge, 2009, p. 117)

- **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, 1999, 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” (Robbins, 1999, p. 168).

Respecto a las necesidades existen varias teorías, siendo las más conocidas son:

*Figura N° 5. Teorías del comportamiento organizacional*



Fuente: “Clima Organizacional hacia un Nuevo Modelo” García Villamizar (2006, p.162).

- Papeles o Roles. William Shakespeare decía que “el mundo es un escenario y los hombres y las mujeres simplemente son actores”. Si se usa la misma metáfora, las personas que conforman una organización representan un papel o rol.
- Si se acepta que el papel que desempeña una persona es “un grupo de patrones de comportamientos deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una entidad social” (Robbins, 1999, p. 252), se puede entender que las personas constantemente son requeridas para desempeñar un número diverso de papeles tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Lo anterior lleva a que las personas se identifiquen con el papel, asumiendo actitudes y comportamientos consistentes con el mismo y que cuando se obtiene un ascenso, las actitudes cambien y se vuelvan acordes con el nuevo rol dentro de la organización.

- El Locus de Control. Dentro de los atributos de la personalidad que ejercen mayor influencia en el comportamiento organizacional está el denominado locus de control, que no es otra cosa que la percepción que la gente tiene sobre la fuente de su destino. “Algunas personas creen que son los arquitectos de su propio destino.
- Otras se perciben como peones del destino, y creen que lo que les ocurre en la vida se debe a la suerte o a la oportunidad”. (Robbins, 1999, p. 56). A los primeros se les denomina internos y a los segundos externos.
- Las investigaciones que comparan a los internos con los externos han demostrado, que quien obtiene una calificación alta en externalidad está menos satisfecho con su trabajo que el de alta internalidad y presentan tasas de ausentismo más altas, gran alineación con el establecimiento y menos involucramiento con sus labores.
- Los Grupos. Un grupo se define como “dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares” (Robbins, 1999, p. 240). Los hay formales e informales.
  - Los grupos formales son aquellos definidos por la estructura organizacional, y en los cuales el comportamiento de quienes los forman está estipulado y dirigido a conseguir las metas de la organización.
- En cambio, los grupos informales se forman de una manera natural y son la respuesta a la necesidad del contacto social. Con relación a los grupos formales existen, de acuerdo a los expertos en el tema, dos fenómenos que tienen la capacidad de afectar la habilidad del grupo para evaluar alternativas de manera objetiva y poder llegar así a decisiones de calidad.
- La Comunicación. Es necesario que la fotografía mental del emisor sea igual a la fotografía mental de receptor para que la comunicación sea perfecta, lo cual en la práctica nunca se logra, entre otras cosas, por la percepción que cada individuo tiene del mundo que lo rodea. De ahí que la comunicación, o mejor la mala comunicación, sea la causa más frecuentemente citada, de los conflictos entre las personas.

- Si se acepta que la comunicación es “la transferencia y el entendimiento del significado” (Robbins, 1999, p. 310), al nivel de una organización sirve para ejercer el control, para motivar a las personas, para informar y como alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento social de las personas.
- De ahí que se pueda decir, y como resumen de lo anterior, que este aspecto tan importante dentro del comportamiento organizacional deba ser una gran ayuda en el proceso de medir el clima laboral de una organización y no un impedimento para conocerlo.
- La Percepción. Dentro del componente personal que cada individuo posee, es sumamente importante entender lo que es la percepción, ya que el “comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad misma.” En otras palabras, “el mundo en la forma en que es percibido, es lo que realmente importa para el comportamiento”. (Robbins, 1999, p. 90).
- Likert sostiene que “la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.” La Percepción “es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.” (Robbins, 1999, p. 90).
- Existen características personales o factores en el perceptor que afectan esta percepción entre las cuales se pueden contar, las actitudes, la motivación, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas. (García Villamizar, 2006, ps. 163-165)

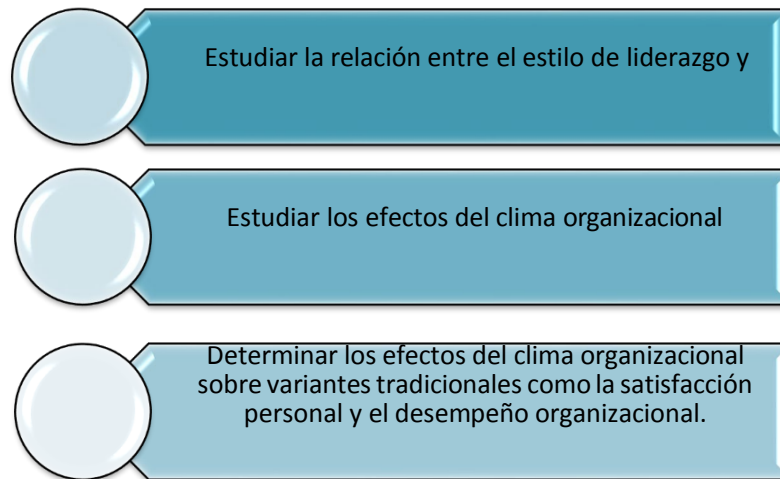
#### **2.1.1.6. Instrumentos para medir el clima organizacional**

##### **1. Cuestionario de Litwin y Stinger**

Este aplicativo partió de poner a prueba la hipótesis acerca del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros dentro de la

organización, es así como se fijaron tres objetivos de investigación:

**Figura N° 6. Objetivos de investigación de Litwin y Stinger**



Fuente: Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario que fundamentalmente se basan la teoría de la motivación de McClelland.

Las dimensiones que se utilizaron para la presente investigación son: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez. Dentro de los estándares tenemos: conflicto, identidad y lealtad. El cuestionario comprende cinco preguntas con escala de rangos que va desde “Completamente de acuerdo”, hasta “Completamente en desacuerdo”.

## **2. El Cuestionario de Rensis Likert Perfil Organizacional**

Likert considera el Clima Organizacional como una variable interpuesta como un tipo de programa de adiestramiento gerencial, todo se centró en su teoría llamada “Los sistemas de Organización”, que pretende analizar en términos de variables Causa-Efecto la esencia y naturaleza del clima con sus variables; asumiendo que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. La herramienta utilizada por Likert parte de la unión de dos instrumentos complementarios uno que sirve para identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, partiendo de las características organizativas; el

segundo muestra las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos:

- Sistema I Autoritarismo explotador
- Sistema II Autoritarismo paternalista
- Sistema III Consultivo
- Sistema IV Participación en grupo.

Donde los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otra parte, los sistemas III y IV hacen referencia a un clima abierto con una estructura flexible proporcionando un clima favorable dentro de la organización.

### **3. Instrumento para Medir el Clima en Organizaciones IMCOC**

Creado en 1980 por Carlos Méndez, sus siglas significan: Instrumento para Medir el Clima en Organizaciones Colombianas, este método fue presentado en su libro “Clima Organizacional en Colombia”. El IMCOC es un método de análisis para su intervención, donde Méndez publica los resultados del estudio del clima organizacional a 176 empresas colombianas entre 1980 y 2005. El IMCOC ayuda a directivos a tomar decisiones para mejorar el clima organizacional de sus empresas. Entre sus características están la de ser acumulativo en los resultados encontrados, sus teorías son generalizaciones empíricas, explica y predice.

El instrumento IMCOC está conformado por siete dimensiones, las cuales son (objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, y control) que comprenden 45 preguntas. Los niveles de confiabilidad de la prueba son de 0.89 y la validez del instrumento se fundamenta en las pruebas de consistencia y en la prueba de validez realizadas por expertos en validación de pruebas. Carlos Méndez afirma que el objetivo del IMCOC es ofrecer al empresario y/o a las



personas encargadas de administrar el recurso humano, conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; identificando a su vez los aspectos fuertes y débiles del Clima Organizacional y mediante su análisis proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de la empresa.

## **DIMENSIONES DEL IMCOC**

**Objetivos.** Se refieren al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja. Las preguntas de la variable suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los mismos a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa.

**Cooperación.** La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones permite el logro de los objetivos organizacionales. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o informal (relaciones sociales fuera del trabajo).

**Liderazgo.** Las preguntas formuladas en esta dimensión se refieren al ejercicio del "liderazgo formal" y la percepción que tiene el trabajador de su jefe, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos, la confianza que el jefe inspira. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe.

**Toma de decisiones.** Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las preguntas para esta variable se refieren a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones, como la

imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

**Relaciones interpersonales.** Las relaciones interpersonales son una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor, el gusto, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos. Las preguntas de esta dimensión buscan conocer si las relaciones que se dan en el trabajo pasan a ser relaciones informales y si se fortalece la relación de compañerismo, llegando así a realizarse actividades externas a la entidad.

**Motivación.** La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo. Esta dimensión busca conocer cuál es el tipo de motivación que se da a los trabajadores versus lo que los trabajadores quieren para tener la motivación necesaria y cumplir a cabalidad sus funciones o actividades requeridas para el cargo

**Control.** Permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la institución, y definidos por el proceso de planeación. Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la que se la realiza y señalan las actitudes que el individuo manifiesta debido a la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades. (Alvarez, 2006)

**Recompensa.** Es el estímulo, interno o externo, que reciben las personas, por la ejecución de una acción deseable dentro del medio en el que se desenvuelven: por lo que constituyen un factor motivante de la conducta humana orientada a la satisfacción de necesidades. Las recompensas reditúan más cuando han sido diseñadas para satisfacer las necesidades específicas de cada individuo, y como las recompensas de grupo y organizacionales tienden

a ser homogéneas (es decir, tiende a tratar a todas las personas por igual) este tipo de recompensas, por definición, debe ser un tanto menos efectiva que las recompensas individuales. (Robbins & Judge, 2009)

**Estabilidad Laboral.** La Estabilidad Laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, la seguridad que percibe el individuo de permanecer por un tiempo determinado, cumpliendo las normas establecidas en una organización, además si este no es positivo puede afectar negativamente al desempeño laboral ya que puede generar estrés, incertidumbre y puede obstaculizar la consecución de objetivos para la institución. (Socorro 2006)

**Oportunidad de Desarrollo.** Se refiere al conjunto de experiencias organizadas de aprendizajes intencionales y con propósito, proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. (Chiavenato, 1994)

**Equipos y distribución.** Este describe la Cantidad de trabajo, Disponibilidad de material y Distribución de personal con el que cuenta la organización. (Meliá & Peiró, 2009)

**Condiciones físicas.** Relativo al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación. (Meliá & Peiró, 2009)

### **2.1.2. Desempeño laboral**

Según García (2011) citado por Chávez Epiquén, (2014) “el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. (p. 75)

D’Vicente (1997), plantea al desempeño laboral como el nivel de ejecución logrado por el colaborador en la obtención de los objetivos dentro de la organización en un tiempo

determinado. Dicho desempeño es medible, ya que está conformado por actividades tangibles y observables. (Altez & Arias, 2019, p. 18)

Alles (2011), sostiene que la evaluación del desempeño es un instrumento que tiene como principales objetivos el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, la mejora de la productividad de la organización y el uso eficaz de los recursos humanos. Así mismo, debe existir la cooperación entre el jefe y sus colaboradores en cuanto a las expectativas de cada uno y la forma en la que la satisfacen. (Altez & Arias, 2019, p. 18)

Igualmente, se define el desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa” (Montejo, 2009, p. 23).

A su vez se define el desempeño laboral como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 121).

Mientras que Bittel (2000), manifiesta que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

En este sentido, el desempeño laboral se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador para consolidar los objetivos de la empresa.

De esta manera, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización, siendo el resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso.

### **2.1.2.1. Características del desempeño laboral**

Según Chiavenato (2009, p. 38) manifiesta 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.

Por lo que, se establece que las organizaciones consideran otras características de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo.

En palabras de Milkovich y Boudrea (1994, p. 14) consideran que las mediciones individuales podrían revelar el bajo desempeño, esto se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación. Siendo que, el desempeño laboral es el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado del que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados. Por lo que, se presentan las siguientes características:

- Adaptación, efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- Comunicación, captación de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individual la capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades. Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa, intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimiento, nivel alcanzado técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas de trabajo.
- Calidad de trabajo, proporciona documentación adecuados cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor

evalúa la actitud seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza una tarea de alta calidad.

- Cantidad de trabajo, cumple los objetivos de trabajo ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su propia terminación.
- Planificación, programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y a los recursos con eficiencia. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros (Milkovich & Boudra, 1994)

#### **2.1.2.2. Habilidades para el desempeño administrativo**

Según Ktz citado por Chiavenato, (2006) las tres habilidades más importantes para el desempeño administrativo exitoso son:

- 1) **Técnicas.** Incluye el uso de conocimiento especializados y la factibilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con “objetivos”, ya sean físicos, concretos o procesos materiales.
- 2) **Humanas.** Se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni celos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas.
- 3) **Conceptuales.** Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí; para entender cómo se relaciona la organización

con el ambiente y como afectan los cambios en una parte de ella a las demás.

Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia. (p. 3)

Cabe señalar que todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo y su desempeño laboral depende hasta cierto grado de su capacidad para interactuar con eficacia con sus compañeros y su jefe. Algunos empleados tienen excelentes aptitudes interpersonales, pero otros requieren capacitación para mejorarlas. Esto incluye el aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con más claridad, y cómo ser un miembro más eficaz en su equipo de trabajo. (Robbins & Judge, 2009, p. 592)

### **2.1.2.3. Proceso de evaluar el desempeño**

Según Sánchez & Calderón, (2012), indica lo siguiente:

- **Planificación del proceso de evaluación del desempeño:** Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la "planificación", para Sastre & Aguilar (2003), "es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones".
- **Diseño del sistema de evaluación:** Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación.
- **Implementación del sistema de evaluación:** Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha

diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización.

- **Retroalimentación del empleado:** Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación.
- **Retroalimentación del sistema de evaluación:** Finalmente, y una vez que se han realizado todas las etapas anteriores del proceso, éste se termina (en cierta forma, no olvidemos que es un proceso continuo) con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo.

#### 2.1.2.4. Evaluación del Desempeño

Según Chávez Epiquén (2014), menciona que:

La evaluación del desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en su puesto de trabajo. Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo, tratando de elaborar planes de mejora. (2014, p. 76)

La evaluación del desempeño involucra lo siguiente:

- **Calidad de Trabajo.** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita o requiere. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o mejor resultado. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
- **Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo. Cumple razonablemente el calendario de



entregas.

- **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados, innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo.
- **Planificación.** Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- **Control de costos.** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.
- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las tareas, proyectos, resultados y problemas; suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.
- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Gestiona de manera ética el negocio de la empresa.
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. (Chávez Epiquén, 2014, ps. 77-78)

**Cuadro N° 6. Los beneficiarios de la evaluación del desempeño**

<b>Beneficiarios</b>	<b>Descripción</b>
Jefe	Con una buena evaluación, se consigue mejorar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores; se establecen medidas orientadas a mejorar el estándar de desempeño de los empleados, fomenta la comunicación en la organización.
Trabajador	Gracias a la evaluación, el trabajador conoce las reglas de juego; los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valoran la empresa en sus colaboradores. Consigue dar a conocer las expectativas del superior acerca de su desempeño (fortalezas y debilidades), medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.)
Organización	La organización obtiene una evaluación del potencial humano a corto, medio y largo plazo, permite la identificación de los trabajadores que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad. Genera una política de recursos humanos, que ofrece oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

Fuente: elaboración propia en base al documento “Gestión del desempeño en las organizaciones educativas” Chávez Epiquén (2014, p. 78).

Según Chiavenato (2009), se determina que la evaluación del desempeño laboral es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, siendo en función de las actividades que cumple, las metas y resultados que debe alcanzar su potencial de desarrollo, que sirve para alcanzar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la institución.

Asimismo, el autor menciona que la evaluación de desempeño es un proceso dinámico

que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través de la cual se puede localizar problemas de superación y gerencia, de integración de personas a la organización, de la adecuación de la persona a cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los méritos y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

Por tanto, la evaluación del desempeño constituye un importante medio para resolver problemas de rendimiento y mejorar la calidad de trabajo en las organizaciones.

#### **2.1.2.5. Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Según Werther & Davis (2008) los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- Contribuir a una mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.

- Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (p. 306)

El desempeño laboral es importante porque ayuda a desarrollar la efectividad y el éxito de la empresa, en la actualidad las empresas se enfocan a capacitar a los empleados para el mejoramiento continuo del desempeño laboral, para obtener un éxito empresarial (Paspuel, 2014).

### 2.1.3. Elementos del Desempeño Laboral

Entre los elementos del desempeño labora se encuentran:

- a) **La Motivación:** Una determinada organización está influenciada por una combinación de experiencias, valores compartidos, visión a futuro y recompensas esperadas.

Al respecto, define la motivación como

Una atracción hacia un objetivo, que supone una acción por parte del sujeto que permita aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo; está compuesta por necesidades, tensiones, deseos, incomodidades y expectativas, constituye un paso al aprendizaje y el motor del mismo (Romero, 2010, p. 27).

- b) **La Responsabilidad:** Este aspecto encierra una serie de funciones que deben ser asumidas sea cual fuere los resultados. Se define la responsabilidad social como:

Un paradigma a partir del cual se puede construir un nuevo significado que tienen o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de una búsqueda de desarrollo sostenible; implica una ética cuyos valores y principios referidos al respeto de los colaboradores, al proceso técnico que impacta en el medio ambiente, a la escucha y la consulta con los que se vinculan, a la transparencia que pueda generar identificación y confianza con la comunidad y los otros, se haga evidente en la práctica y comportamiento (Vives, 2011, p. 45).

En otras palabras, se define la responsabilidad como el deber de responder por los actos propios, surgiendo el liderazgo y trabajo en equipo, siendo que debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizativos. Por tanto, se define al liderazgo como “un proceso de involucramiento, de influencia, teniendo la capacidad de intervenir en el grupo para el logro de las metas por lo que se debe tener en cuenta: las relaciones de trabajo, coherencia, orientación y comunicación” (García, 2007, p. 70).

- c) **Formación y Desarrollo Profesional:** De manera precisa, se refiere al desarrollo de los recursos humanos dentro de las organizaciones y los programas de capacitación, donde se perciben aptitudes y mejora de la comunicación entre el personal al suministrar un idioma en común, formar redes de empleados y establecer una visión común para la empresa. El desarrollo humano es definido como “la oportunidad de crecimiento personal y profesional”, así mismo lo define como:

Un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en los valores que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado no solo en el ámbito material sino psicológico: oportunidades de capacitación, oportunidades lúdicas, oportunidades de promoción y oportunidades de servicio” (García, 2007, p. 168).

Por otro lado, se menciona que es “desarrollar los recursos humanos en una organización significa mejora del desempeño del empleado mediante el aumento o mejoramiento de las aptitudes, conocimientos y actitudes” (Luthais, 2002, p. 71). Lo que posibilita que la organización elimine o impida deficiencias en el desempeño, haciendo que los empleados sean más flexibles y adaptables al compromiso con la organización.

## **2.2. Contexto Referencial**

### **2.2.1. Contexto Histórico del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto**

El 6 de marzo de 1985, el Congreso Nacional aprobó la Ley N° 728 que crea la Cuarta Sección Municipal de la provincia Murillo, con su capital El Alto. El 26 de septiembre de 1988 se promulga la Ley N° 1014 elevando a El Alto a rango de ciudad, lo cual dio lugar a la división a la ciudad de La Paz.

En aquellos tiempos (originarios), lo llamaban “Alaj Pacha” (Tierra en Cielo), luego por el monumento al Corazón de Jesús se llamó “Cruz Pata” (Con la Cruz Arriba) y posteriormente se llamó “Altupata Marka” (Pueblo de Arriba)

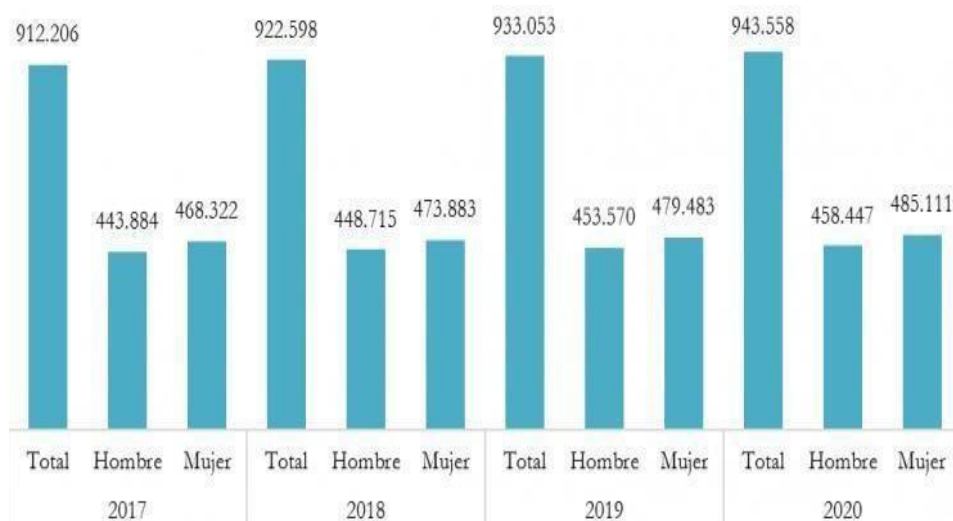
La urbe más joven y combatiente de Bolivia está ubicada a más de 4.106 metros sobre el nivel del mar en la meseta altiplánica, custodiada por el Huayna Potosí al oeste de La Paz.

La gestión administrativa del Municipio alteño es muy compleja debido a la cantidad de habitantes y a su superficie, la ciudad se desarrolló sin ninguna planificación urbana, y tiene un nivel de pobreza alto, características que lo hacen uno de los municipios más importantes.

El Gobierno Autónomo Municipal de El Alto es el organismo público administrativo de la ciudad de El Alto.

En los últimos años, la ciudad de El Alto, tuvo un alto crecimiento demográfico que, según el Instituto Nacional de Estadística INE, al 2018, su población alcanza a más de 922 mil habitantes, la población masculina alcanza 448.715 habitantes, respecto a la femenina 473.883 personas, observando que la población femenina es mayor a la masculina.

**Figura N° 7. Proyección poblacional de la ciudad de El Alto**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística Revisión 2014.

### 2.2.2. Misión

**Se expresa en un: Gobierno autónomo, transparente, moderno y eficiente. (Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) del GAMEA - Aprobado por D.M. No. 70/2017, p. 9).**

### 2.2.3. Visión

**El Alto con cultura valores y liderazgo propios, seguro, moderno, con oportunidades impulsa el desarrollo sustentable de la ciudad. (Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) del GAMEA - Aprobado por D.M. No. 70/2017, p. 9).**

#### **2.2.4. Estructura Organizacional**

Por ley N° 2028, conformado por el Poder Ejecutivo, se dispone la estructura organizativa del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto GAMEA. En fecha 09 de enero de 2014 se promulga la Ley N° 482 “Ley de Gobiernos Autónomos”, en la cual se establecen las funciones del “Manual de Organización y Funciones del Órgano Ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto”. La estructura organizativa vigente está conformada por los siguientes niveles:

##### **Nivel Ejecutivo de Control**

Compuesto por el/la Alcalde (esa) de El Alto en calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva MAE, con la responsabilidad de plantear políticas, planes y programas de carácter estratégico, que tengan impacto sustancial en la población del Municipio de El Alto a través de una gestión municipal orientada a resultados a partir del análisis de la realidad y escenarios, aplicando normas como la Ley 1178 Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental. Este nivel cuenta con las siguientes unidades organizacionales:

- Programa Multifase de Reordenamiento Urbano de la Ceja Fase I GAMEA
- Auditoría Interna
- Dirección de Transparencia y Ética institucional
- Sumariante

Nivel de Dirección. Las unidades de este nivel son:

- Secretaría General
- Dirección de Comunicación de Imagen Institucional
- Dirección Ejecutora de Obras y Mantenimiento de Vías
- Dirección General de Asesoría Jurídica



## **Nivel Operativo y de Ejecución**

Las unidades organizacionales, están orientadas a la ejecución de programas, proyectos y actividades:

- Secretaría Municipal Ejecutiva de Gobernabilidad (SMEG)
- Secretaría Municipal de Planificación del Desarrollo (SMPD)
- Secretaría Municipal de Desarrollo Económico y Productivo (SMDP)
- Secretaría Municipal Administrativa y Financiera (SMAF)
- Secretaría Municipal de Desarrollo de Infraestructura Pública (SMDIP)
- Secretaría Municipal de Desarrollo Humano y Social (SMDHS)
- Secretaría Municipal de Movilidad Urbana y Transporte (SMMUT)
- Secretaría Municipal de Calidad Ambiental y Mejoramiento Integral de Zonas (SMCAMIZ)
- Secretaría Municipal de Saneamiento Básico y Prevención de Riesgos (SMSByPR)

## **Nivel Operativo Desconcentrado**

Con el propósito de brindar servicios de forma efectiva y eficiente, y estar más cerca de la población, el GAMEA adoptó acciones de Desconcentración Administrativa, habiendo implementado catorce sub alcaldías de las cuales diez son urbanas en los Distritos Municipales del 1 al 8, 12 y 14. Cuatro sub alcaldías rurales, correspondientes a los distritos municipales 9, 10, 11 y 13. Cada sub alcaldía tiene bajo su dependencia, las siguientes unidades organizacionales.

- Oficina de Sub Alcalde
- Asesoría Jurídica
- Unidad Administrativa Financiera
- Unidad de Desarrollo de Infraestructura Pública (si es urbana)
- Unidad de Desarrollo Humano (si es urbana)
- Unidad de Obras y Desarrollo Rural

- Unidad de Desarrollo y Social

### 2.2.5. Definición de Niveles

El Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, cuenta con 1.250 funcionarios con ítem y 2.150 eventuales, segmentados por 4 niveles:

*Cuadro N° 7. Definición de niveles*

NIVEL	CARGOS	DESCRIPCIÓN
PROFESIONAL	Secretaria	Este grupo está conformado por funcionarios que realizan funciones especializadas en la información, aplicación y análisis de procedimientos operativos, que cuentan con
	municipal	
	Directores	Estudios superiores o en sustitución poseen experiencia y capacitación calificada equivalente. (Secretarías y Direcciones)
	Jefes de Unidad Subalcaldes Asesores	
ASISTENTE	Responsables de programas Coordinadores Supervisores	Este grupo está conformado por funcionarios que proporcionan apoyo administrativo al personal superior. Su objetivo principal es ayudar a reducir la carga de trabajo de los Secretarios Municipales y/o Directores para que los procedimientos y operaciones ocurran de forma eficiente.
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	Secretarías	Este grupo está conformado por funcionarios que cumplen tareas administrativas y técnicas de apoyo con formación especializada o capacidad para la Interpretación y aplicación de normas e instrucción.
	Técnicos medios y superiores	
LABORAL	Guardias municipales Choferes Limpieza Portería	Este grupo está conformado por funcionarios que requieren conocimientos generales para la ejecución de trabajos manuales u operativos.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos provistos por Recursos Humanos del GAMEA, 2019.

### 2.3. Estudios Previos del Objeto de Estudio

A continuación, se presentan los estudios realizados sobre el clima organizacional y el desempeño laboral:

*Cuadro N° 8. Estudios previos*

<b>AUTOR / AÑO</b>	<b>ESTUDIO Y/O INVESTIGACIÓN</b>
<b>Acosta y Venegas -2010</b>	En su investigación del clima organizacional en una empresa cervecera, los resultados reportaron una buena percepción en las dimensiones de: apoyo, estructura, riesgo y responsabilidad; y una mala percepción en: conflicto, identidad, estándares y recompensa.
<b>Sotelo, Figueroa, Díaz y Solis -2012</b>	El Clima Organizacional en universidades públicas, los resultados muestran la buena percepción en las dimensiones: estructura, recompensa e identidad; y relaciones es la dimensión menos aceptada.
<b>Luengo (2013)</b>	En “Clima Organizacional y desempeño laboral en docentes en centros de educación inicial del Municipio Mara”, los resultados muestran que en los centros educativos predomina un clima autoritario, un ambiente laboral que no estimula a quienes no se sienten identificados con la organización, lo que influyó en su desempeño laboral, manifestando monotonía en el día a día.
<b>Lau y Prado (2013)</b>	Realizaron un estudio del “Clima institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Piura”, el objetivo fue establecer la relación. La importancia del estudio fue la comprobación que el clima

	institucional influye en el comportamiento manifiesto de los trabajadores del gobierno regional, lo que condiciona los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional.
<b>Quispe (2015)</b>	“Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha” en los resultados afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha.
<b>Panta (2015)</b>	Su estudio “Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en la planta docente del Consorcio Educativo Talentos” fue realizado con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Destacó que el clima laboral es muy malo porque no se tiene confianza en los empleados. A pesar de no contar con un buen clima organizacional los profesores cuentan con un nivel de desempeño laboral competente.
<b>López (2017)</b>	El estudio sobre la “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Yungay” dio como resultado la alta y significativa correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia en base a Acosta y Venegas (2010), Sotelo, Figueroa, Diaz y Solis(2012), Luengo (2013), Lau y Prado (2013), Quispe (2015), Panta (2015), López (2017).

## CAPÍTULO 3

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque de Investigación

Para dar respuesta al planteamiento del problema el enfoque utilizado en la presente investigación es el mixto ya que se recolectarán datos cualitativos y cuantitativos. Es cuantitativo, debido a que se aplicará encuestas a los funcionarios y permitirá analizar los datos obtenidos a través de tablas estadísticas.

El Enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Albert, 2007, p. 88)

Es cualitativa, debido a que aplicara entrevistas a los jefes de los departamentos.

Esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías en detrimento del empleo de un instrumento de medición predeterminado. En este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente, y esto nos indica que se analiza una realidad subjetiva (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 26)

#### 3.2. Tipo de Investigación

No experimental. Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014) la definen como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. (p. 152)

La investigación es también de tipo descriptivo, debido a la descripción de la relación de variables para dar cumplimiento a los objetivos del presente trabajo de investigación. “Es un estudio descriptivo que selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ella, para así describir lo que se investiga” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 36)

### 3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

#### 3.3.1. Población de Estudio

La población del estudio del presente trabajo de investigación está conformada por los funcionarios con ítem del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

*Cuadro N° 9. Población de funcionarios por nivel y cargo*

NIVELES		CARGOS	FUNCIONARIOS CON ÍTEM
A	PROFESIONAL	Secretaría Municipal	9
		Directores	40
		Jefes de Unidad	150
		Sub alcaldías	14
		Asesores	79
B	ASISTENTE	Responsables de programas	114
		Coordinadores	106
		Supervisores	135
C	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	Secretarías	90
		Técnicos medios y superiores	147
D	LABORAL	Guardias municipales	72
		Choferes	110
		Limpieza	74
		Portería	110
TOTALES			1.250

Fuente: Información proporcionada por el GAMEA.

### 3.3.2. Tamaño de la Muestra

Para la determinación de la muestra se utiliza la fórmula de muestra de población finita t-student.

$$\frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

*Cuadro N° 10. Determinación del tamaño de la muestra*

Descripción	Variable	valor
Valor de la abscisa de la curva normal para un nivel de confianza de 95%	Z	1.96
Probabilidad de ocurrencia de los casos	p	95%
Probabilidad de no ocurrencia de los casos	q	5%
Error de estimación de la proporción de la muestra respecto de la población	e	0,05
Tamaño de la población de funcionarios del Gobierno Autónomo de El Alto	N	1250
Tamaño de la muestra	n	295

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Instrumentos de Relevamiento de Información

El instrumento a utilizar es la escala de Likert. Se trabajará con el programa SPSS para la demostración gráfica de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas, lo cual permitirá realizar un análisis detallado.

### **3.4.1. Fuentes**

#### **Primarias**

##### **Encuesta:**

Se desarrolla la encuesta que será realizada a los funcionarios públicos con ítem del GAMEA, con el fin de alcanzar el objetivo del presente trabajo de investigación. Para ello se aplicará la encuesta a 295 funcionarios.

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (Trespacios Gutiérrez, Vásquez Casielles, & Bello Acebron, 2005)

### **3.4.2. Fuentes Secundarias**

- Bibliografía sobre el clima organizacional y desempeño laboral.
- Artículos, materiales, trabajos de grado.
- Páginas como: Instituto Nacional de Estadística, del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto.
- Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) del GAMEA (Aprobado por D.M. No. 70/2017).



## CAPÍTULO 4

### MARCO PRÁCTICO

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

En el presente apartado se mide el impacto del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, para tal cometido se realiza un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de la institución para luego analizar factores que determinen si existe un buen o mal clima organizacional que influyen sobre el desempeño laboral.

Para ello, se aplicó dos encuestas para cada una de las variables a ser estudiadas:

- Clima Organizacional (Véase Anexo 1), la cual consta de 30 preguntas divididas de acuerdo a tres sub-variables:
  - Comunicación interpersonal
  - Autonomía para la toma de decisiones
  - Motivación
- Desempeño Laboral (Véase Anexo 2), la cual consta de 50 preguntas divididas de acuerdo a tres sub-variables:
  - Productividad laboral
  - Eficacia
  - Eficacia laboral

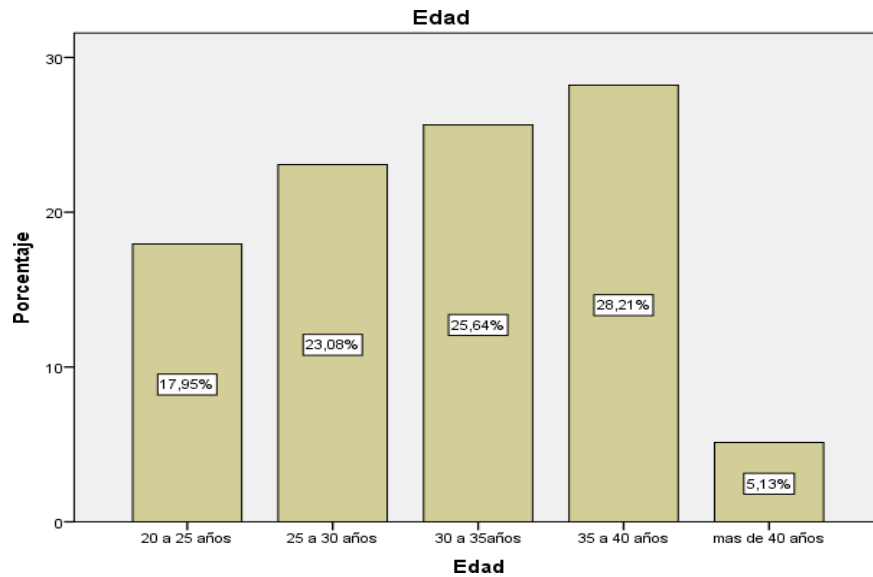
Aplicándolas a la muestra de estudio conformada por los funcionarios con ítem del GAMEA, siendo un total de 295.

El instrumento a utilizar es la escala de Likert, además de que se incluyen respuestas de sí y no. Se trabajó con el programa SPSS para la demostración gráfica y en tablas de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas, lo cual permite realizar un

análisis detallado. En efecto el análisis comprende: el análisis univariado para una posterior prueba de hipótesis.

De los mismos 295 se valoró dos variables personales: edad y sexo.

**Figura N° 1. Edad**

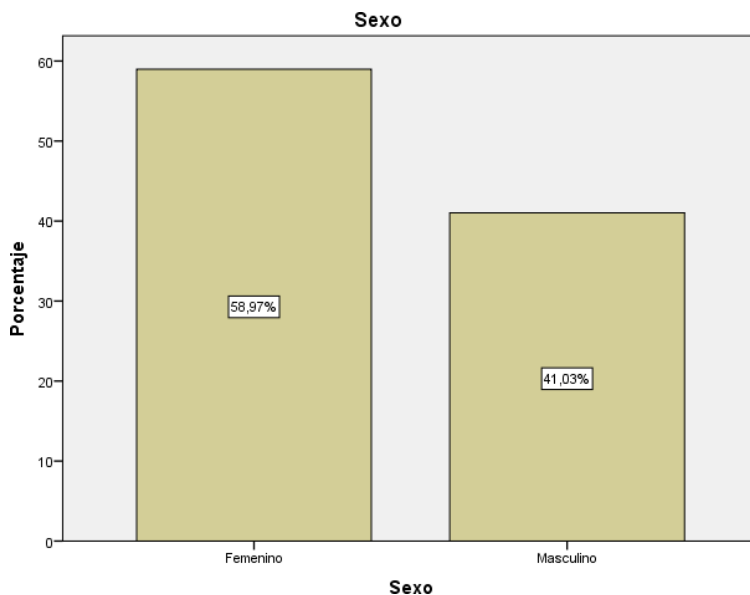


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los anteriores resultados, se puede observar los siguientes porcentajes: el 25.84% de las personas encuestadas oscilan de los 30 a 35 años de edad, el 28.21% responden de 35 a 40 años de edad, el 23.08% mencionan que tienen 25 a 30 años de edad, el 17.95% 20 a 25 años de edad y por último el 5.13% restantes responden que tienen más de 40 años de edad. Entonces considerando los resultados la mayoría de los encuestados se encuentran en una edad de 25 a 40 años.

Considerando el gráfico anterior se puede observar que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, principalmente se encuentra comprendida por adultos que oscilan entre 30 a 40 años teniendo un valor de 53.85% respecto al total.

*Figura N° 2. Sexo*



Fuente: Elaboración propia.

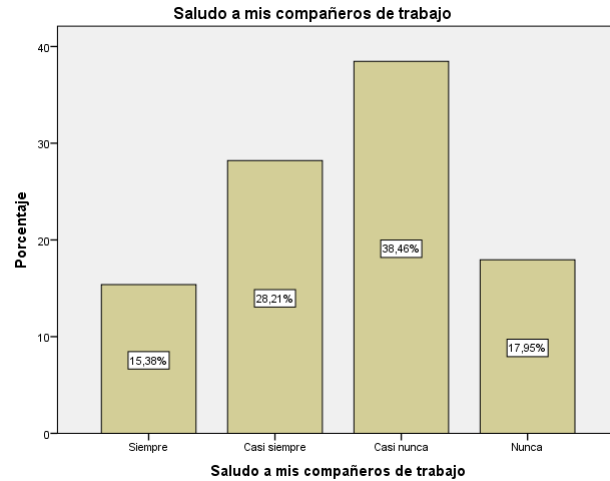
De acuerdo a la anterior figura se observa los siguientes porcentajes: el 41.03% de las personas encuestadas responden que pertenecen al sexo masculino, 58.97% mencionan que pertenecen al sexo femenino. Entonces existe una igualdad en el personal debido a que los resultados de género tienen una brecha corta. Esto se debe a la inclusión al campo laboral al género femenino.

Considerando los resultados obtenidos se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, tiene funcionarios de ambos sexos casi en la misma medida de participación, con una brecha del 17.94%.

#### 4.1.1. Clima Organizacional

##### 4.1.1.1 Comunicación interpersonal

*Figura N° 3. Interacción con mis compañeros de trabajo*

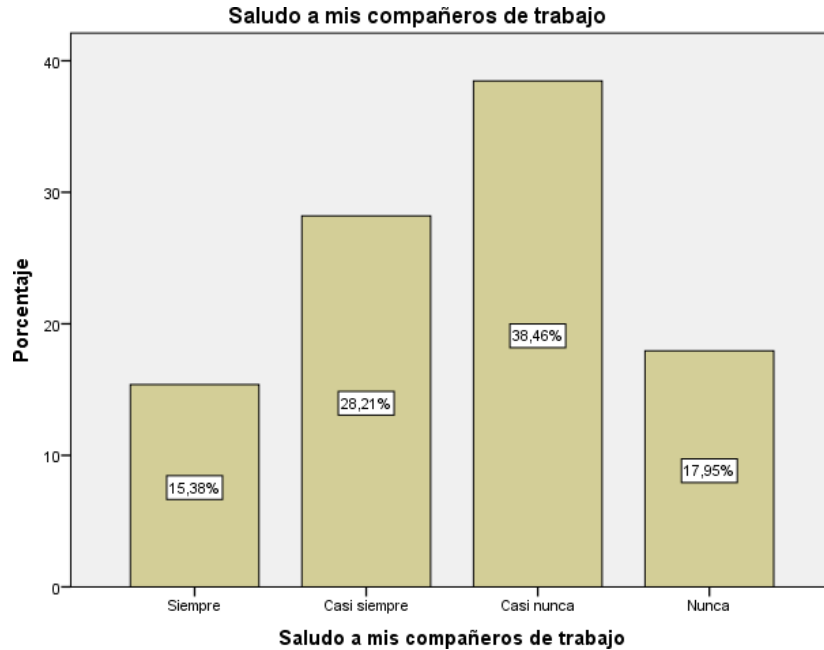


Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se puede observar los siguientes resultados: el 28.21% responde que casi siempre interactúa con los compañeros de trabajo, 15.32% responde que siempre, el 38.46% responde casi nunca y por último el 17.95% mencionan que no hay una interacción con sus compañeros de trabajo.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, no existe una comunicación interpersonal entre los trabajadores, ya que las actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos del GAMEA son excesivas. Teniendo un efecto negativo en el clima laboral que repercute en el desempeño laboral.

**Figura N° 4. Saludo a mis compañeros de trabajo**

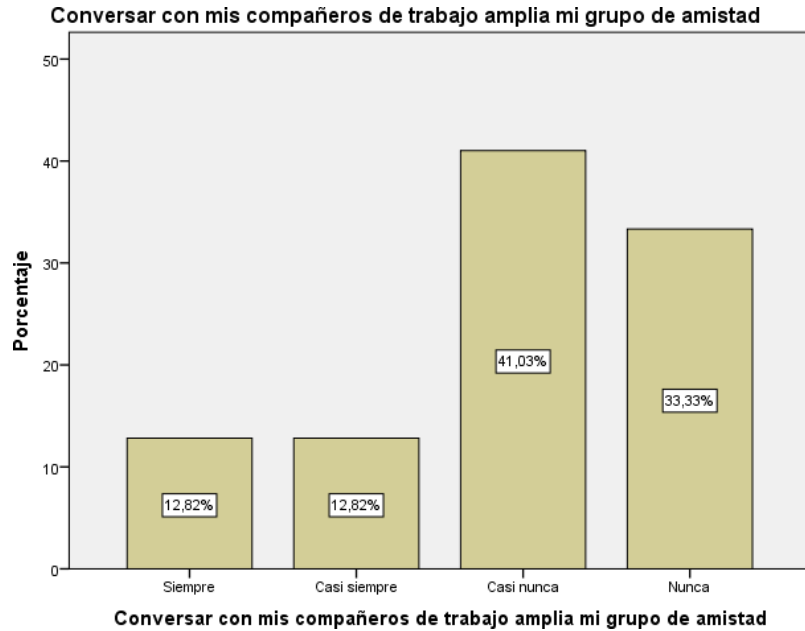


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura anterior se observa al 28.21% respondiendo casi siempre saludan a sus compañeros al ingresar, el 15.38% mencionan que siempre lo hacen, el 38.46% responde casi nunca puede saludar a sus compañeros y por último el 17.95% responden nunca saludan a sus compañeros.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, por consecuencia de la falta de comunicación interpersonal dentro del GAMEA, en los trabajadores la cortesía se ha vuelto un tema irrelevante, ya que los empleados llegan y se sitúan en sus puestos de trabajo sin realizar un saludo a sus compañeros, mismo que genera desconfianza lo que se traduce como tensión en el ambiente laboral, influyendo negativamente en el desempeño laboral.

**Figura N° 5. Conversar con mis compañeros**

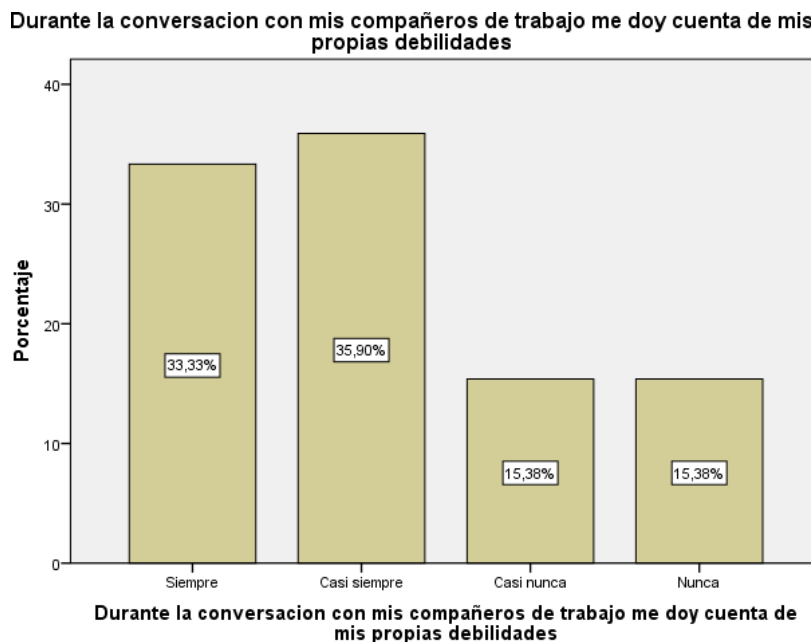


Fuente: Elaboración propia.

En la anterior figura se observa al 12.82% responden siempre que puedan y tengan un poco de tiempo conversan con sus compañeros, el 12.82% mencionan casi siempre tienen un tiempo para conversar con mis compañeros, el 41.03% responden casi nunca y por último el 33.33% responden en la encuesta nunca.

Considerando los anteriores resultados se afirma que la mayoría de los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, debido a la tensión en el ambiente laboral entre los trabajadores, la falta de comunicación interpersonal, las faltas de cortesía tienen un efecto negativo en los trabajadores, ya que les cuesta realizar conversaciones entre ellos. Por lo tanto, el desempeño laboral se ve influido de manera negativa.

**Figura N° 6. Me doy cuenta de mis propias debilidades durante una conversación**

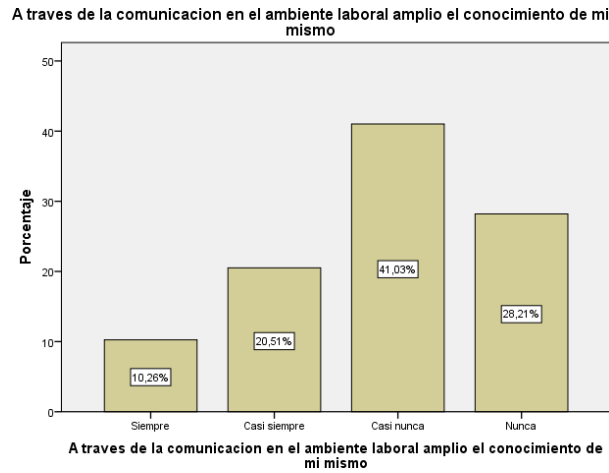


Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 35.90% responden casi siempre me doy cuenta de mis propias debilidades al hablar con mis compañeros, el 33.33% mencionan siempre me doy cuenta de mis propias debilidades, el 15.38% nunca y por último el 15.38% responden casi nunca se dan cuenta de las debilidades que se da en una conversación con los compañeros de trabajo.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, en el momento en la cual el personal logra tener una comunicación fluida con sus compañeros les permite identificar las debilidades que tienen al momento de realizar las actividades correspondientes a su cargo, traducido en evaluación del desempeño de manera empírica, lo que influye positivamente en el desempeño laboral.

**Figura N° 7. A través de la comunicación en el ambiente laboral amplio el conocimiento de mí mismo**



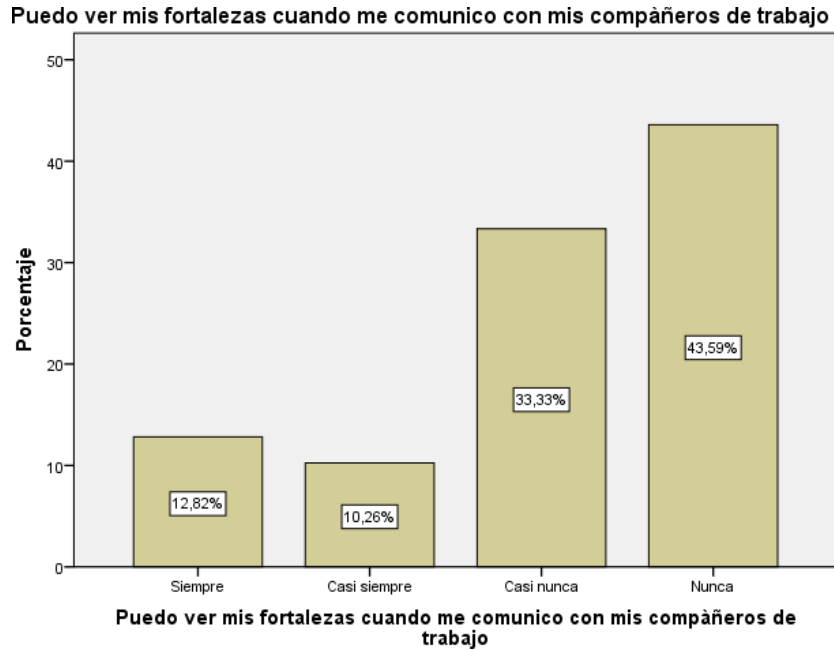
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico se observa el 20.51% responden casi siempre a través de la comunicación en el ambiente laboral amplio el conocimiento de mí mismo, el 10.26% responde siempre la comunicación en el ambiente laboral se amplía el conocimiento, el 41.03% casi nunca y por último el 28.21% nunca.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, debido a que la comunicación interpersonal casi inexistente dentro del GAMEA tiene como efecto un ambiente laboral tenso, la retroalimentación personal en la cual se puede tener conocimientos sobre uno mismo, es casi nula, ya que el personal no tiene la confianza necesaria para involucrarse personalmente fuera del ámbito laboral.



**Figura N° 8. Puedo ver mis fortalezas cuando me comunico**

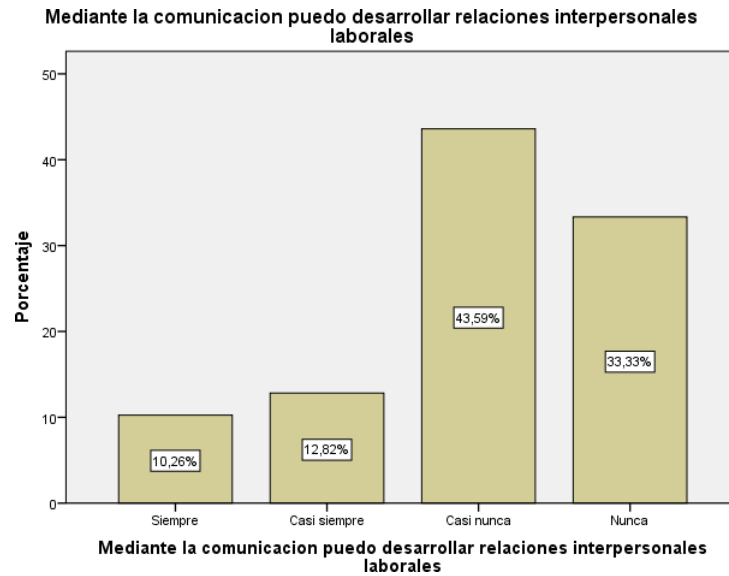


Fuente: Elaboración propia.

Se observa el 10.26% mencionan casi siempre se puede ver mis fortalezas cuando me comunico con mis compañeros, el 33.33% casi nunca se ve las fortalezas en la comunicación, el 43.59% responde nunca y por último el 12.82% siempre.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, de igual manera la falta de comunicación, ambiente laboral tenso impiden a los empleados a ver las fortalezas que los demás observan en ellos. Lo que genera un bajo desempeño laboral, ya que los empleados piensan que no tienen fortalezas que les permita mejorar en su trabajo.

**Figura N° 9. Desarrollar relaciones interpersonales laborales**

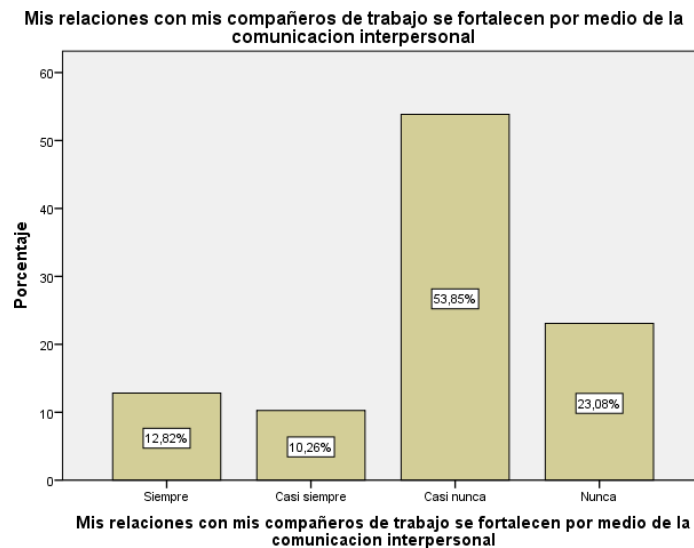


Fuente: Elaboración propia.

Se observa el 12.82% de las personas encuestadas responden casi siempre mediante la comunicación puedo desarrollar relaciones interpersonales laborales, el 43.59% mencionan casi nunca, el 33.33% responde nunca la comunicación puede desarrollar relaciones interpersonales laborales y por último el 10.26% responde siempre.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, donde el estrés laboral, las actividades excesivas, evitan que los trabajadores desarrollen relaciones interpersonales, mismo que influye en el clima laboral y por efecto en el desempeño laboral.

**Figura N° 10. Las relaciones con mis compañeros de trabajo se fortalecen por medio de la comunicación**

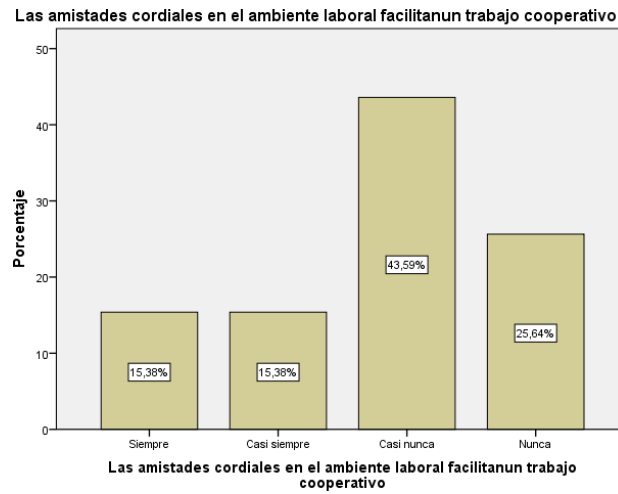


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura se puede observar los siguientes resultados el 10.26% responden casi siempre las relaciones con mis compañeros de trabajo se fortalecen por medio de la comunicación, el 53.85% responde casi nunca, el 12.82% siempre y por último el 23.08% responde que nunca la relación de comunicación con sus compañeros de trabajo se fortalece.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, de igual manera el estrés laboral, las actividades excesivas no permiten que existan relaciones interpersonales donde exista comunicación que fortalezca el compañerismo. Lo que influye en el desempeño laboral.

**Figura N° 11. Las amistades en el ambiente laboral facilitan un trabajo cooperativo**

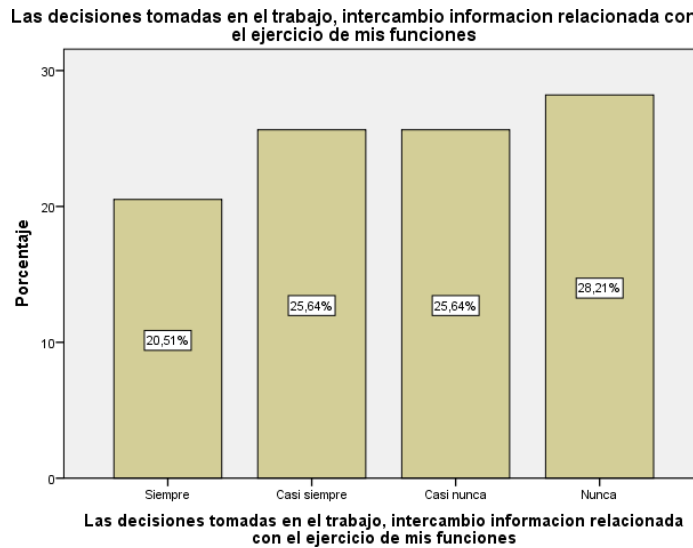


Fuente: Elaboración propia.

Se observa al 15.38% de las personas encuestadas responden casi siempre las amistades en el ambiente laboral facilitan un trabajo, el 43.59% mencionan casi nunca, el 15.38% dicen siempre las amistades en el ambiente laboral facilitan un buen trabajo y por último el 25.64% responden nunca.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, mencionan que donde no existe una comunicación interpersonal debido a la carga excesiva de tareas. Por lo tanto, no existe una amistad cordial entre los trabajadores lo que impide el facilitar las actividades dentro de los cargos. Por lo que no existe eficiencia laboral.

**Figura N° 12. Las decisiones tomadas en el trabajo, intercambio información relacionada con el ejercicio de mis funciones**



Fuente: Elaboración propia.

Se tienen los siguientes resultados: el 25.64% de las personas encuestadas responden casi siempre las decisiones tomadas en el trabajo, intercambio información relacionada con el ejercicio de mis funciones, el 25.84% mencionan casi nunca, 20.51% responden siempre las relaciones de trabajo intercambian información en el ambiente laboral y por último el 28.21% responden nunca.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, tienen diversas perspectivas al momento de identificar una reciprocidad de información que permita mejorar la eficiencia de las actividades para el cumplimiento de los objetivos

### **Análisis de la sección del clima organizacional: comunicación interpersonal**

Por tanto, se tiene que dentro de la institución no existe esa confianza, aprecio y compañerismo entre los funcionarios que fomenta las relaciones interpersonales lo que influye de manera negativa en el clima laboral por efecto en el desempeño laboral.

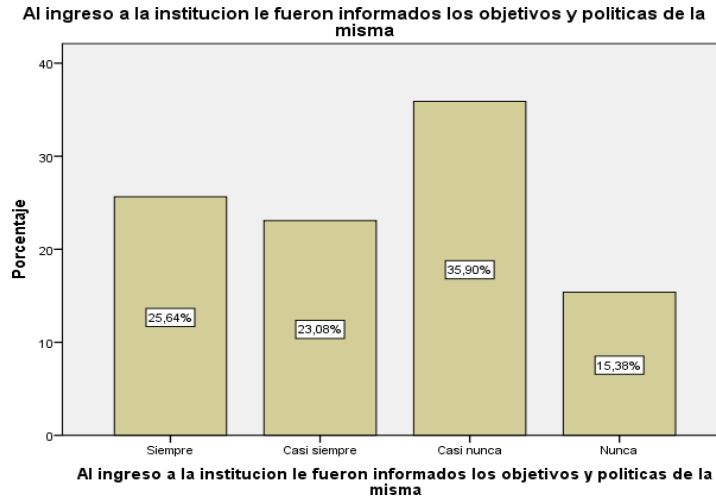
El saludo es una forma de iniciar las relaciones interpersonales, además de ser cortés con los demás, sin embargo en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, no existe cortesía debido a que los funcionarios deben realizar demasiadas actividades para el cumplimiento de sus funciones, lo que los tiene estresados y pensando en que deben realizar al momento de ingresar a las instalaciones donde se apersonan directamente a sus puestos de trabajo sin tomar en cuenta quien se encuentra a su alrededor. Generando de esta manera un clima laboral tenso y afecta de manera directa en el desempeño laboral.

Entablar una conversación entre compañeros de trabajo puede ser perjudicial cuando se lo hace en horario de trabajo, no obstante, las relaciones interpersonales favorecen al clima organizacional. Sin embargo, en el GAMEA es casi nulo la comunicación interpersonal, por lo tanto, no existe una retroalimentación empírica con respecto a las fortalezas, debilidades que poseen los trabajadores, el manejo eficiente de la información. Generando un clima laboral tenso y desconfiado, por lo tanto, el desempeño laboral personal y grupal mínima.

Considerando los resultados de clima organizacional respecto a la comunicación interpersonal se llega a la conclusión que es casi nulo en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

#### 4.1.1.2 Autonomía para la toma de decisiones

**Figura N° 13. Al ingreso a la institución le fueron informados los objetivos y políticas de la misma**

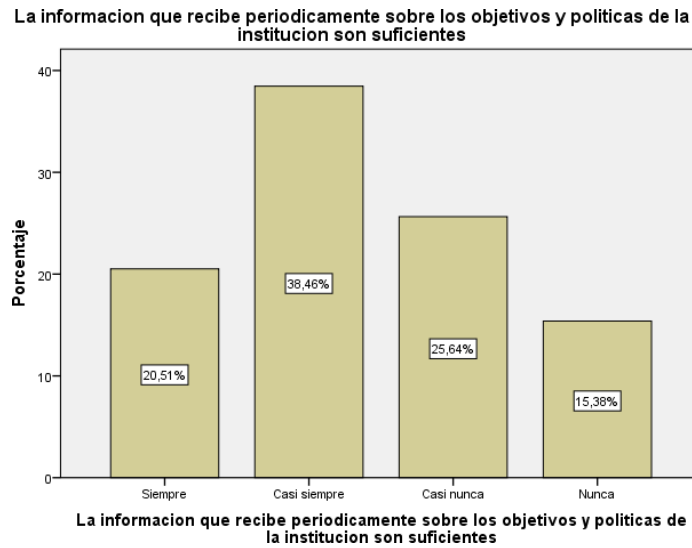


Fuente: Elaboración propia.

Se observa el 23.08% responden casi siempre al ingreso de la institución informan los objetivos y políticas, el 25.64% dicen siempre, informan acerca de objetivos y políticas, el 35.90% mencionan casi nunca y por último el 15.38% responden nunca dan información acerca de la política y objetivos del mismo.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, por la falta de planificación del área de recursos humanos, no se tiene conocimiento sobre los objetivos estratégicos, lo que genera que los trabajadores realicen las actividades por qué deben hacerlo sin conocer cuál es la razón de ser y a dónde quiere llegar la empresa. Logrando de esta manera que el desempeño laboral sea mínimo.

**Figura N° 14. La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la institución son suficientes**



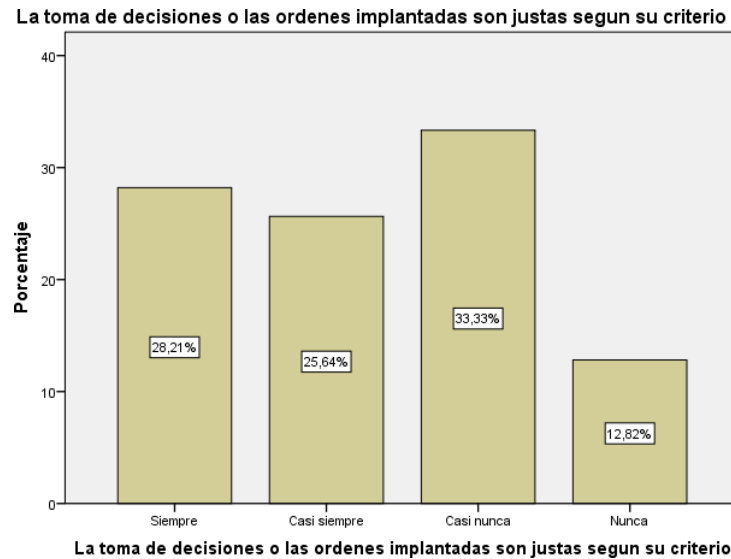
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico se observa el 38.46% responden casi siempre reciben la información de los objetivos y políticas de la institución, el 25.64% mencionan casi nunca, 20.51% siempre reciben la información sobre las políticas y objetivos de la institución, 15.38% restante nunca reciben la información de las instituciones.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, Pese a que al momento de realizar la inducción no se informa sobre los objetivos estratégicos, se realizan diversas capacitaciones para mantener informados cuales son los objetivos y las políticas que se implementan en el GAMEA, sin embargo, no son suficiente para el incremento del desempeño laboral



**Figura N° 15. La toma de decisiones implantadas son justas según su criterio**

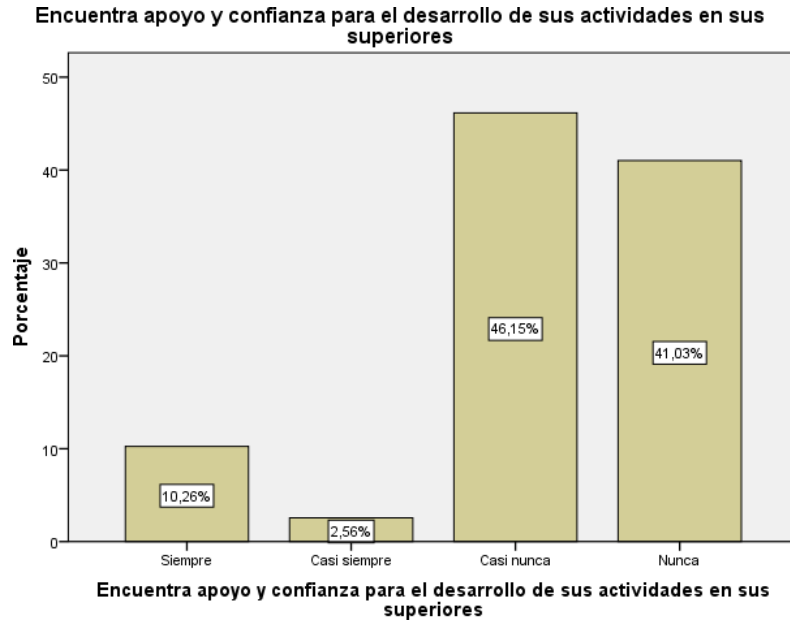


Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico se observa el 25.64% de las personas encuestadas responden casi siempre las órdenes implantadas son justas según su criterio, el 33.33% casi nunca las decisiones implantadas son justas según su criterio, el 28.21% mencionan siempre y por último el 12.82% responden nunca realizan decisiones que sean justas según el criterio.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, consideran que las decisiones que se toman dentro el GAMEA no son justas, ya que no se toma en cuenta las ideas que aportan para mejorar el desempeño laboral. Por lo tanto, la productividad en el GAMEA es deficiente.

**Figura N° 16. Encuentras apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores**

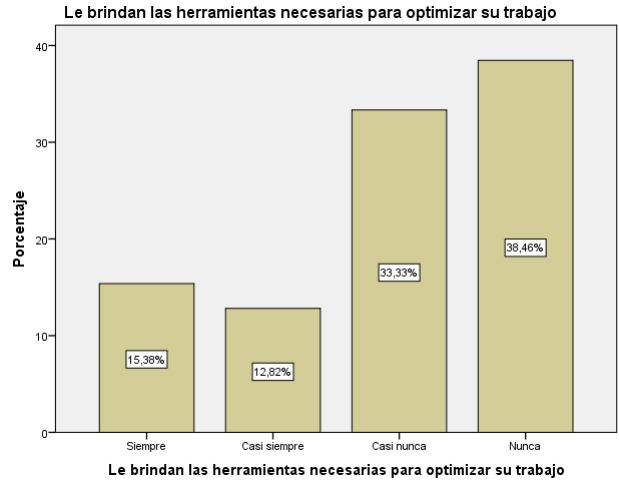


Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes porcentajes, el 2.56% responde casi siempre se encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores, el 10.26% responden siempre se encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores, 46.15% casi nunca y por último el 41.03% responde nunca se encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, no tienen confianza ni apoyo por parte de sus superiores inmediatos, esto se debe a la falta de comunicación interpersonal que existe dentro el GAMEA. Por lo tanto, la eficiencia de las actividades realizadas es baja.

**Figura N° 17. Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo**

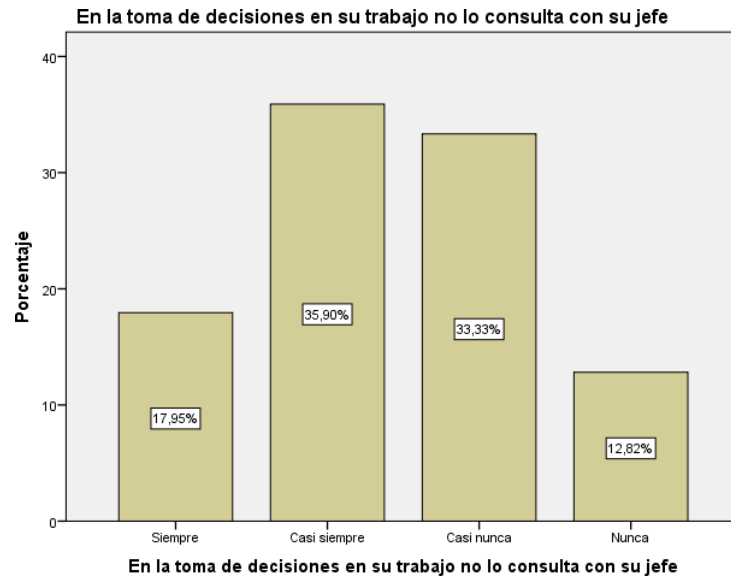


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se observa el 33.33% de las personas encuestadas responden que casi nunca en la institución le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo, 12.82% dicen casi siempre, el 15.38% responden siempre brindan herramientas y por último el 38.46% responden nunca brindan herramientas necesarias para optimizar su trabajo.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, debido al presupuesto que se tiene para la el GAMEA, las herramientas que se requieren para la elaboración de las actividades no se otorgan con facilidad, misma razón por la cual es afectada de manera negativa el desempeño laboral.

**Figura N° 18. En la toma de decisiones en su trabajo no lo consulta con su jefe**

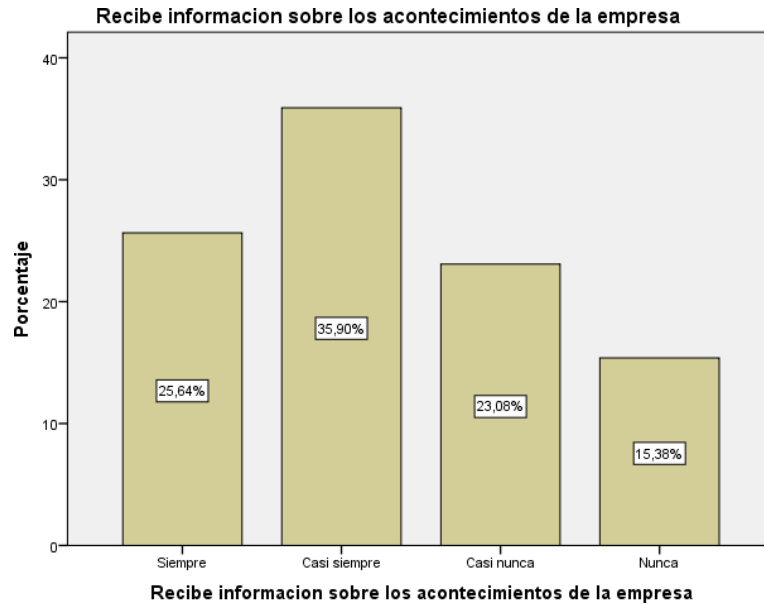


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico correspondiente se observa el 35.90% responden casi siempre en la toma de decisiones en su trabajo no lo consulta con su jefe, el 33.33% casi nunca se consulta con su jefe, el 17.95% mencionan siempre toman decisiones en su trabajo no lo consultan con sus jefes y por último el 12.82% menciona nunca consultan acerca de su trabajo con su jefe.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, debido a que no se conocen los objetivos estratégicos y la falta de confianza que existe con los inmediatos superiores, hace los empleados recurran a la aceptación de las actividades realizadas para su continuidad, lo que provoca un retraso en el cumplimiento de fechas, mostrando de esta manera que el desempeño laboral es deficiente.

**Figura N° 19. Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa**

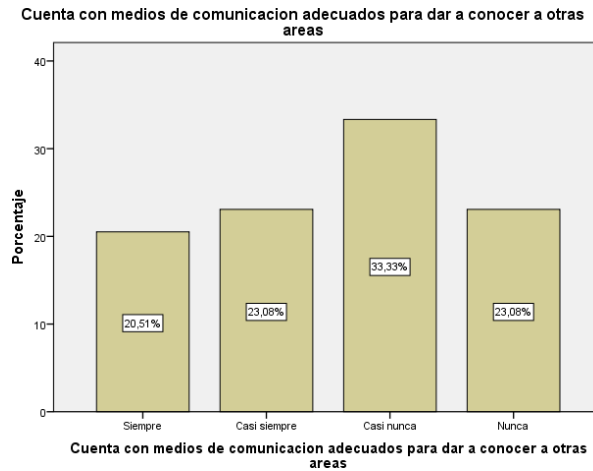


Fuente: Elaboración propia.

Se observan los siguientes resultados: el 35.90% casi siempre reciben información sobre los acontecimientos de la empresa, el 25.64% responden siempre se recibe información sobre todo lo referido a la empresa, 23.08% casi nunca y por último el 15.38% responde nunca reciben información sobre los acontecimientos de la empresa.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, debido a la falta de comunicación interpersonal, se utiliza los informes o memorándums correspondiente para dar información sobre actividades que se encuentran fuera de las funciones y que deben de participar todos los funcionarios.

**Figura N° 20. Cuenta con medios de comunicación adecuados para dar a conocer a otras áreas**

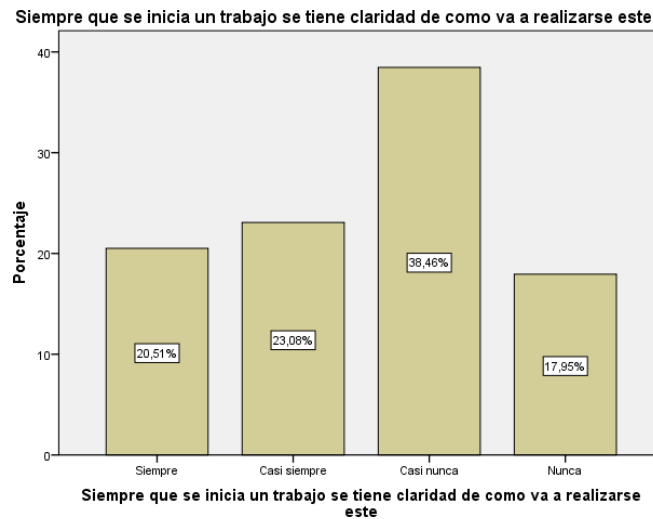


Fuente: Elaboración propia.

Se observa el 33.33% casi nunca cuenta con medios de comunicación adecuados para dar a conocer a otras áreas, el 23.08% menciona casi siempre se cuenta con los medios de comunicación adecuados, el 23.08% nunca y por último el 20.51% responden siempre cuentan con los medios de comunicación adecuados para dar a conocer a otras áreas.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que, si bien existe un informe o memorándum para la elaboración de algunas actividades fuera de las funciones acordadas en el cargo, esto solo refleja información del GAMEA, además de tomar en cuenta que no existe una comunicación interpersonal. Por lo tanto, no se tiene información de otras áreas de trabajo y como es su funcionamiento.

**Figura N° 21. Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este**



Fuente: Elaboración propia.

Se observa el 23.08% casi siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad cómo va a realizarse, el 20.51% responden siempre se inicia un trabajo tiene claridad de cómo se va realizar, el 38.46% responden casi nunca y por último el 17.95% dicen nunca se inicia un trabajo donde se va a realizar.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, que al momento de tener la orden de realizar alguna actividad esta no es informada de manera clara, ya que no se conocen los objetivos de dicha actividad, generando como consecuencia un desempeño laboral bajo.

**Figura N° 22. El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas de ascenso y aprendizaje**



Fuente: Elaboración propia.

Se observa el 25.64% mencionan casi siempre el trabajo satisface sus necesidades económicas de ascenso y aprendizaje, el 43.59% responden casi nunca el trabajo realiza satisfacer necesidades económicas, el 10.26% dicen siempre y por último el 20.51% mencionan que el trabajo que se realiza satisface sus necesidades económicas de ascenso y aprendizaje.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, mencionan que, si bien realizan las actividades correspondientes para el cargo, esta no genera una satisfacción en el trabajador ya que se siente estancado en su puesto de trabajo debido a que las tareas son monótonas y no existe algo nuevo para aprender. También toman en cuenta que al momento de abrirse una vacante en un cargo supero, el área de recursos humanos hace un reclutamiento externo, por lo que no se toma en cuenta a los trabajadores. Generando de esta manera una desmotivación que lleva al bajo desempeño laboral.



### **Análisis de la sección del clima organizacional: autonomía para la toma de decisiones**

En cuanto a los resultados de esta dimensión se observa la mayoría de los funcionarios fue informado de las políticas de la institución, además esta información es periódica y la toma de decisiones son justas, con una calificación aproximadamente de regular. Esto es importante considerando que conocer tal información hace que los funcionarios sepan la dirección en la cual deben accionar, pese a que esta información no se la brinda en la inducción correspondiente.

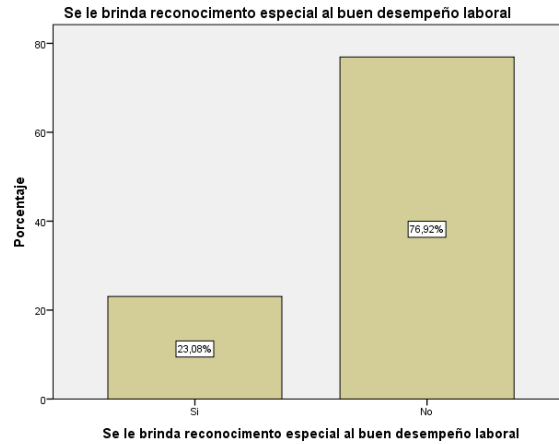
En cuanto al apoyo y las herramientas en su trabajo, los resultados son malos, ya que no existe confianza de los superiores a hacia los subordinados, por lo tanto, antes de enviar los informes correspondientes, los jefes deben realizar una supervisión y aprobación de las actividades que se realizan los funcionarios. También se toma en cuenta que los funcionarios poseen pocas herramientas para la ejecución de las tareas. Demostrando así que existe un bajo desempeño laboral

En cuanto a la información que recibe y la autonomía en la toma de decisiones es regular ya que la información que se les otorga es por medio de informes o memorándums donde indican las actividades a realizar, sin embargo, los empleados no tienen claro la información otorgada. Y el hecho de esperar la aprobación de los jefes en las tareas asignadas no permite la autonomía de los empleados. Todo esto se traduce en una deficiente elaboración de tareas.

En cuanto a realizar el trabajo con la información necesaria y la satisfacción en su trabajo es malo debido la falta de información, la desmotivación que generan a los empleados con la monotonía de actividades y falta de planes de carrera para los funcionarios afecta de manera negativa al desempeño laboral del GAMEA

### 4.1.1.3 Motivación

*Figura N° 23. Se le brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral*

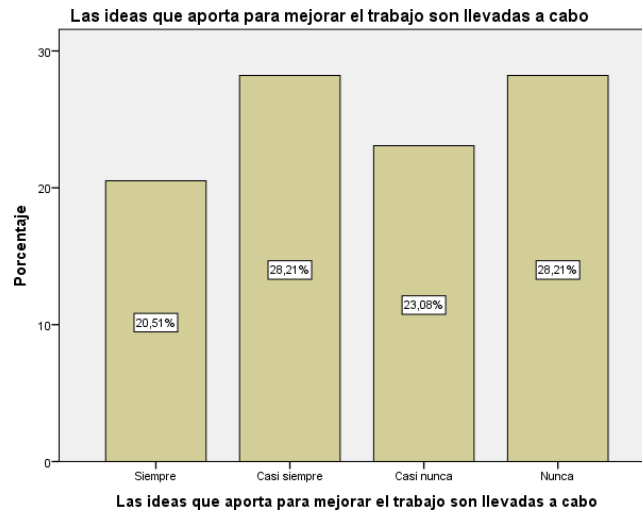


Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la mayoría de los encuestados respondieron que no se les brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral (76.92%), en cambio la minoría responde que si se les brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral (23.08%).

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, no se encuentran motivados, debido a que no existe planes de motivación hacia el personal para que incrementen la productividad, por lo tanto, los funcionarios se dedican a solo realizar las tareas correspondientes sin poner un esfuerzo extra.

**Figura N° 24. Las ideas que aporta para mejorar el trabajo son llevadas a cabo**

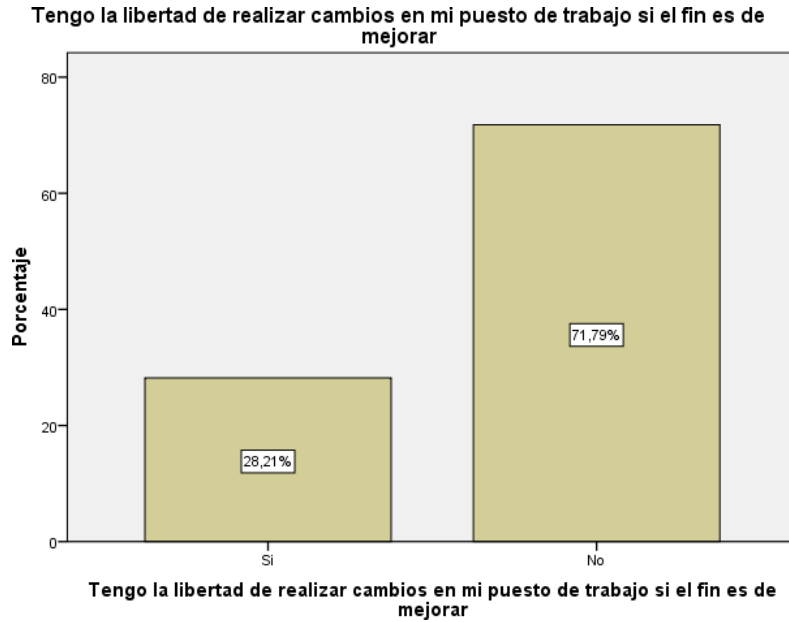


Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes resultados 23.08% de las personas encuestadas responden casi nunca las ideas que se aportan para mejorar el trabajo son llevadas a cabo, el 28.21% casi siempre, el 28.21% mencionan nunca y por último el 20.51% responden siempre se toma en cuenta las ideas que aportan para mejorar el trabajo que se lleva a cabo.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, de acuerdo a la percepción que tienen sobre el GAMEA los funcionarios realizan aportes para el incremento del desempeño laboral. Sin embargo, existen ideas que pueden ser tomadas o no por lo que la percepción en este punto va de acorde a la implementación de las ideas que ofrecen.

**Figura N° 25. Tengo la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es de mejorar**

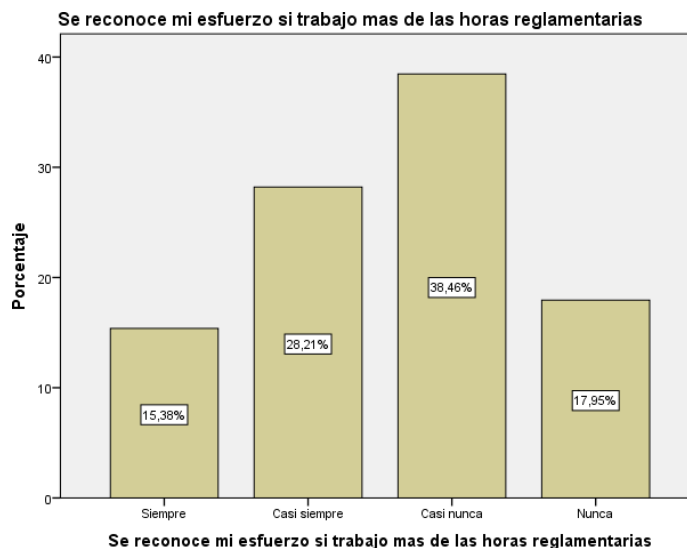


Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la mayoría de las personas responde que no tienen la libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo con el fin de mejorar (71.79%), y la minoría de las personas responde que tienen la libertad de realizar cambios en su puesto de trabajo con el fin de mejorar (28.21%).

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que no existe la libertad del cambio en las actividades que deben realizar, esto se debe a que los jefes deben aprobar estas tareas, por lo tanto, un cambio que se realice puede influir en los tiempos de entrega de cada actividad. Esto tiene como efecto una desmotivación en el personal, ya son ideas que no son tomadas en cuenta. Teniendo como consecuencia una deficiente elaboración de tareas.

**Figura N° 26. Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias**

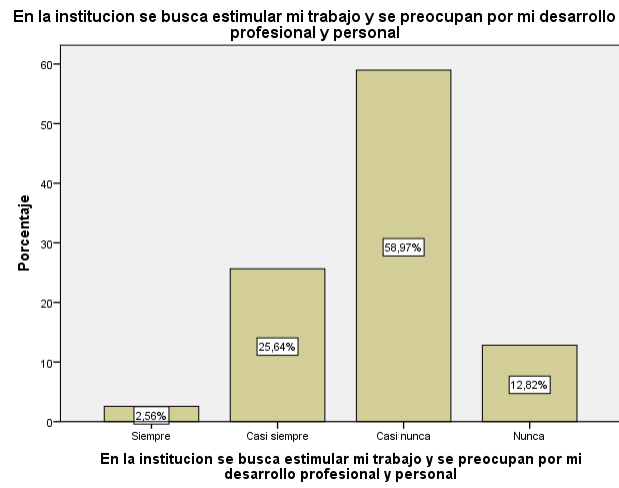


Fuente: Elaboración propia.

Se observa el 15.38% de las personas encuestadas responden que siempre se reconoce su esfuerzo si trabaja más horas de las reglamentadas, el 28.21% casi siempre se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias, el 38.46% responden casi nunca y por último el 17.95% nunca se reconocen mis esfuerzos si trabajo más de las horas reglamentarias.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, debido al exceso de tareas diarias que deben realizar los funcionarios estos deben permanecer más horas de las 8 horas laborales, sin embargo, los jefes no reconocen que los funcionarios se quemas más tiempo de lo establecido, generando una desmotivación en el funcionario por lo que se genera un bajo desempeño laboral.

**Figura N° 27. En la institución se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi desarrollo profesional y personal**

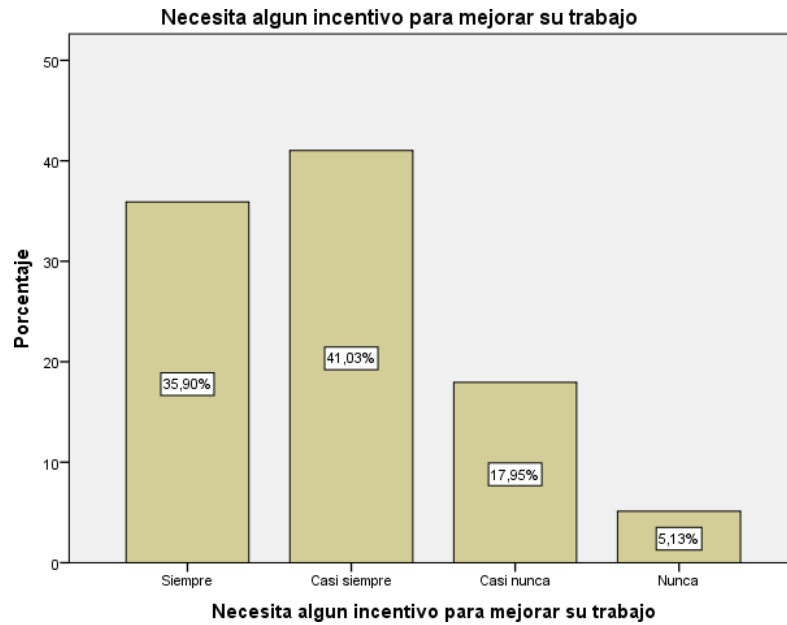


Fuente: Elaboración propia.

Se observa el 25.64% responden casi siempre en la institución se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi desarrollo profesional y personal, el 58.97% mencionan casi nunca, el 2.56% siempre y por último el 12.82% nunca en la institución se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi desarrollo profesional y personal.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que no existe una estimulación para la realización del trabajo y perciben la falta de preocupación por parte de los jefes con respecto al desarrollo profesional, esto es dado por la falta de comunicación, planes de motivación, lo que conlleva a un bajo desempeño laboral.

**Figura N° 28. Necesita algún incentivo para mejorar su trabajo**

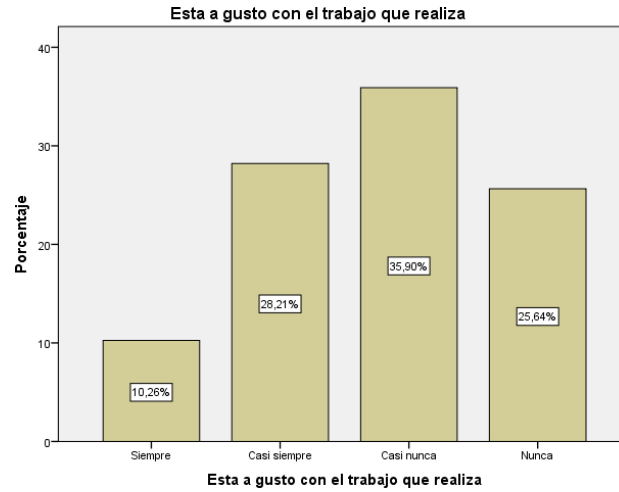


Fuente: Elaboración propia.

Se muestra los siguientes resultados el 41.03% responden casi siempre se necesita algún incentivo para mejorar su trabajo, el 35.90% mencionan siempre, el 17.95% dicen casi nunca y el 5.13% nunca se necesitan algún incentivo para mejorar su trabajo.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que requieren incentivos para realizar las tareas asignadas esto se debe a que el exceso de tareas, el ambiente tenso, hace que los funcionarios se encuentren agotados y desmotivados llevando así a un bajo desempeño laboral.

**Figura N° 29. Está a gusto con el trabajo que realiza**



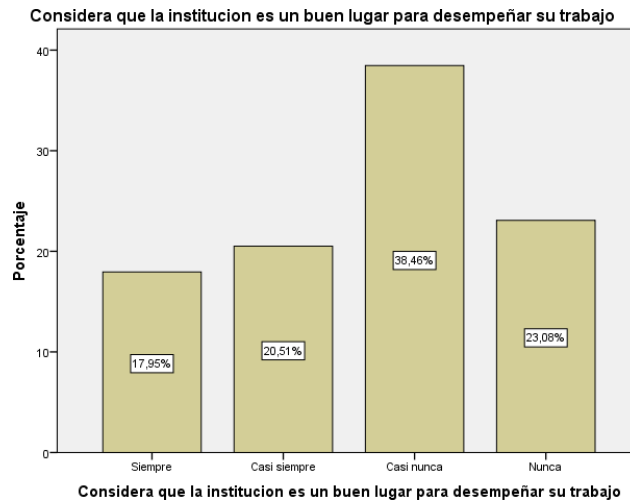
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico correspondiente menciona el 28.21% casi siempre están a gusto con el trabajo que realiza, el 35.90% casi nunca, el 10.26% responden siempre están a gusto con el trabajo que se realiza y por último el 25.64% responde nunca.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que el exceso de tareas, la falta de tiempo libre para convivir con sus familiares hace que no se encuentren a gusto en el trabajo, pero indican que deben soportar por generar ingresos para vivir, demostrando así que el personal no se encuentra motivado y esto influye de manera negativa en el desempeño laboral



**Figura N° 30. Considera que la institución es un buen lugar para desempeñar su trabajo**

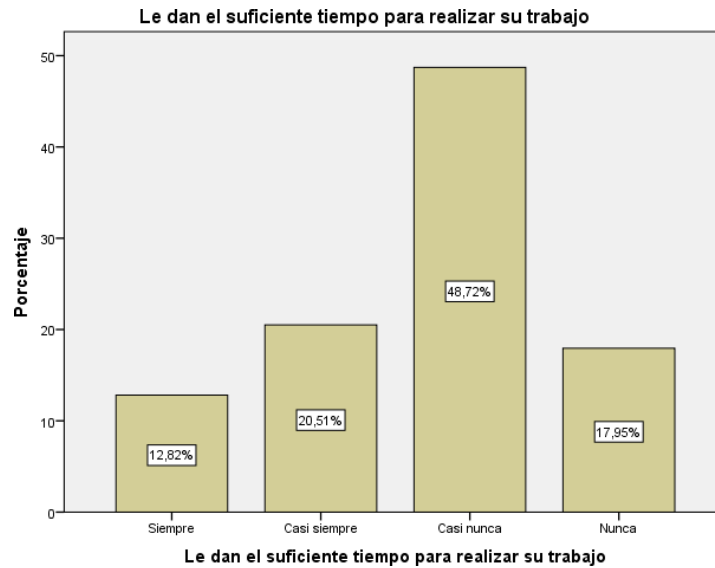


Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico se muestran los siguientes resultados: el 20.51% responden casi siempre se considera que la institución es un buen lugar para desempeñar su trabajo, el 17.95% mencionan siempre, el 38.46% responden casi nunca y por último el 23.08% mencionan que consideran que nunca la institución es un buen lugar para desempeñar su trabajo en el ambiente laboral.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, no se sienten cómodos en la institución, por lo tanto, consideran que no es un buen lugar de trabajo, debido a la falta de comunicación, clima laboral tenso, desmotivación por parte de los superiores, llevando así a un desempeño laboral bajo.

**Figura N° 31. Le dan el suficiente tiempo para realizar su trabajo**

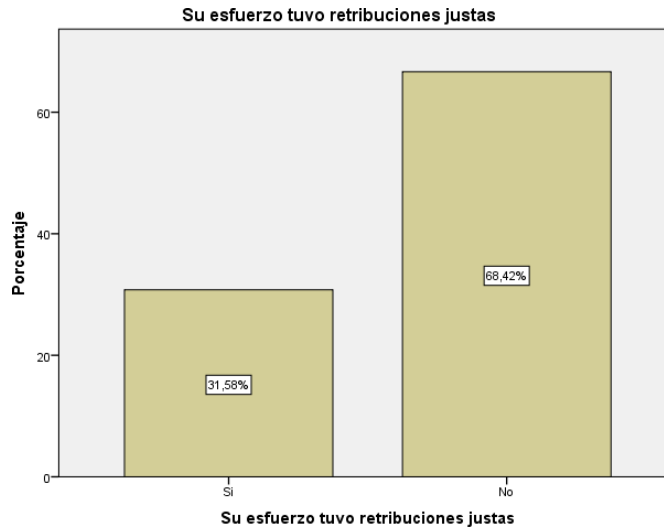


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra los siguientes resultados e 20.51% casi siempre le dan el suficiente tiempo para realizar su trabajo, el 48.72% responden casi nunca, el 12.82% dicen siempre le dan el suficiente tiempo para realizar su desempeño laboral y el último 17.95% restante de las personas encuestadas responden nunca.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que la carga excesiva de trabajo que reciben en el día no les permite realizar un buen trabajo, ya que estos deben presentarse lo más pronto posible, teniendo como efecto una deficiencia en el trabajo a realizar lo que conlleva a un bajo desempeño laboral.

**Figura N° 32. Su esfuerzo tuvo retribuciones justas**



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el anterior gráfico, se observa que la mayoría considera que no tuvo retribuciones justas (68.42%), y una minoría considera que si tuvo retribuciones justas (31.58%).

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, Indican que las horas trabajadas, y la rapidez con la que quedan realizar las tareas asignadas, no son retribuidas de manera justa por los jefes, lo que lleva a una desmotivación y por ende a un bajo desempeño laboral.

#### **Análisis de la sección del clima organizacional: motivación**

Los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, no tienen incentivos ante un buen desempeño laboral lo cual se constituye en un desincentivo para realizar bien su trabajo por lo que conlleva a una deficiencia en el trabajo a realizar.

Además no tienen la libertad de mejorar su trabajo lo cual no repercute en la ineficiencia en la institución.

La mayoría considera que necesita un incentivo para realizar su trabajo, ya que se sienten presionados para la elaboración de las tareas asignadas

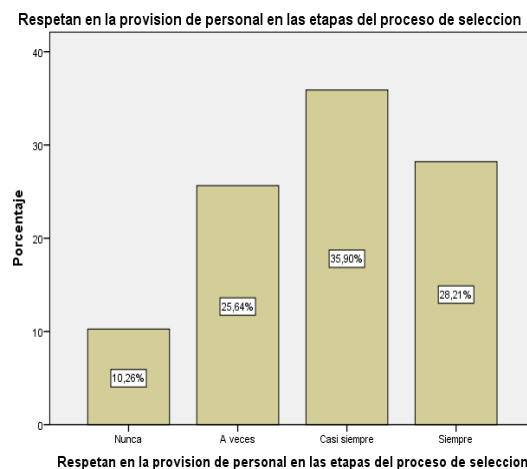
La mayoría no está a gusto con su trabajo, lo cual se constituye en un mal indicador para el clima organizacional, porque la institución no es algo de su agrado y esto repercute en sus emociones y en el desenvolvimiento de sus funciones.

Finalmente la mayoría piensa que no tiene retribuciones de su esfuerzo lo cual es un mal indicador para la motivación que le es dada en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

#### 4.1.2. Desempeño Laboral

##### 4.1.2.1 Productividad laboral

*Figura N° 33. Respetan en la provisión de personal en las etapas del proceso de selección*



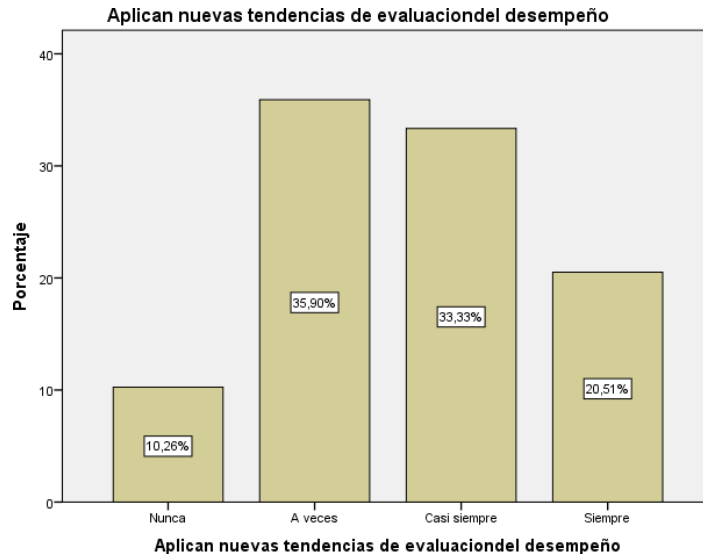
Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes resultados el 25.64% de las personas encuestadas responden a veces respetan en la provisión de personal en las etapas del proceso de selección, el 35.90% mencionan casi siempre, el 28.21% dicen siempre y por último el 10.26%

mencionan nunca respetan en la provisión de personal en las etapas del proceso de selección.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que en pocas ocasiones la institución respeta el procedimiento de selección de personal esto se debe a requieren llenar el puesto de trabajo lo más antes posible, por lo tanto, no se considera las competencias correspondientes en el nuevo personal lo que genera una baja en la productividad laboral

**Figura N°41. Aplican nuevas tendencias de evaluación del desempeño**

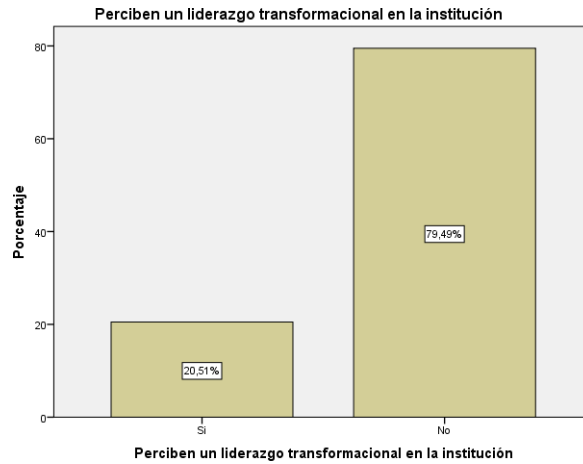


Fuente: Elaboración propia.

Se observa el 35.90% de las personas encuestadas responden que a veces aplican nuevas tendencias de evaluación del desempeño, el 33.33% casi siempre, el 10.26% mencionan nunca y por último el 20.51% responden que siempre aplican nuevas tendencias de evaluación del desempeño.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que en ocasiones el área de recursos humanos realiza nuevas maneras de evaluar el desempeño laboral, lo cual influye en la productividad laboral.

**Figura N° 42. Perciben un liderazgo transformacional en la institución**

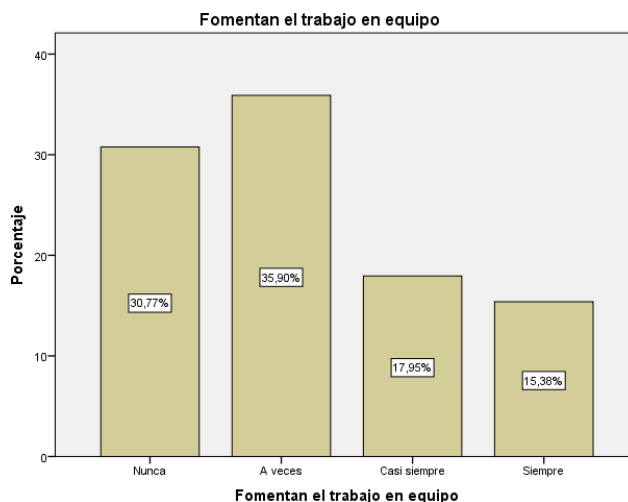


Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes resultados el 79.49% no percibe un liderazgo transformacional, y el 20.51% sí.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que en los superiores no poseen liderazgo al momento de influir en el personal, y simplemente se encargan de pedir resultados, mismo que influye de manera negativa en la productividad laboral.

**Figura N° 43. Fomentan el trabajo en equipo**

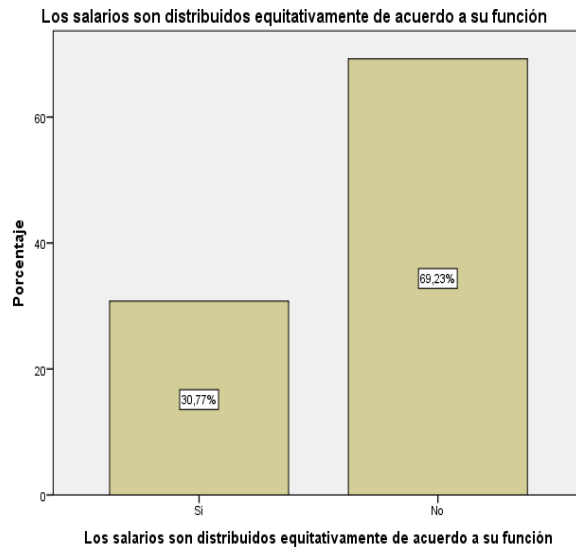


Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes resultados, el 35.90% responde a veces fomentan el trabajo en equipo, el 17.95% mencionan casi siempre, el 30.77% de las personas encuestadas responden nunca y por último el 15.36% responden siempre fomentan el trabajo en equipo.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que la institución trata de fomentar el trabajo en equipo, sin embargo, la falta de comunicación interpersonal afecta de manera negativa en el trabajo en equipo y esto produce un descenso en la productividad laboral.

**Figura N°44. Los salarios son distribuidos equitativamente de acuerdo a su función**



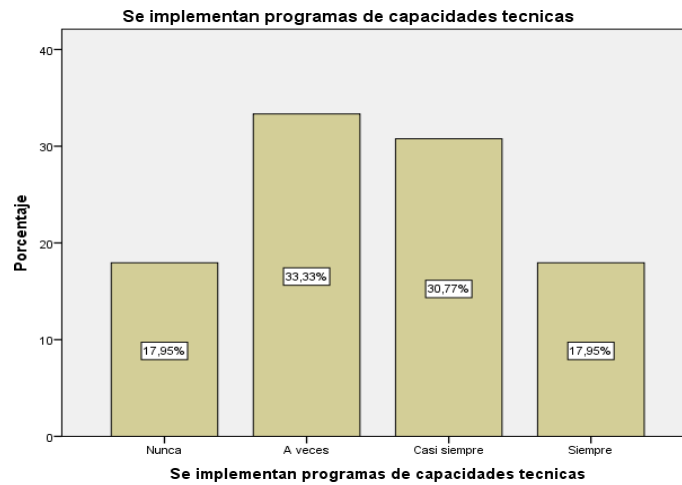
Fuente: Elaboración propia.

Se observa el 69.23% no considera que los salarios sean distribuidos equitativamente de acuerdo a su función, y el 30.77% sí.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que por ser una institución pública los salarios no son remunerados de manera equivalente a las funciones a realizar, esto para ellos es un desmotivante, lo que influye en la productividad laboral.



**Figura N° 45. Se implementan programas de capacidades técnicas**

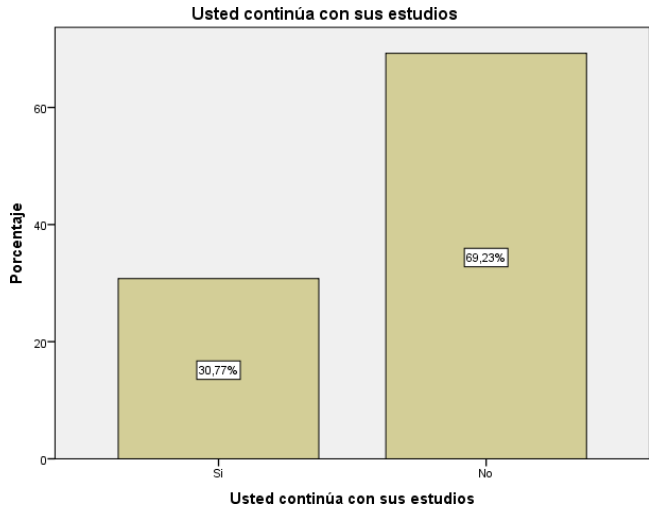


Fuente: Elaboración propia.

Se muestra los siguientes resultados el 33.33% de las personas encuestadas responden a veces se implementan programas de capacidades técnicas, el 17.95% indican nunca, el 30.77% casi siempre y por último el 71.95% mencionan que siempre se implementan programas de capacidades técnicas.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, donde informan que en pocas ocasiones la institución realiza las capacitaciones correspondientes para el incremento de la productividad laboral, sin embargo, al ser pocas las capacitaciones que se realizan los resultados en la productividad laboral son menores.

**Figura N° 46. Usted continúa con sus estudios**

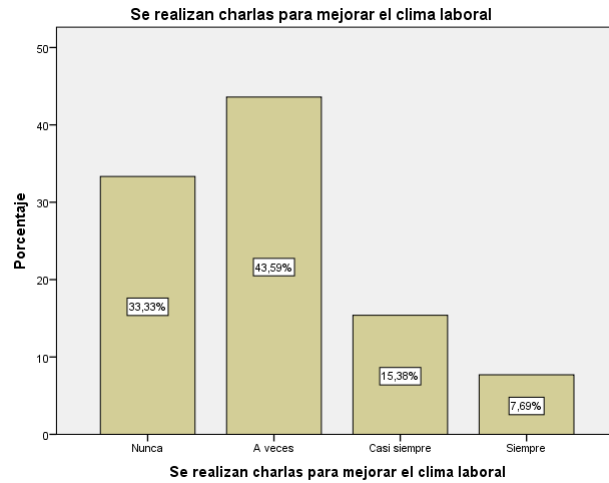


Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes resultados el 69.23% no continúa con sus estudios y el 30.77% si continúa con sus estudios.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que, debido a la carga excesiva de tareas para el cumplimiento de las actividades, no les da el tiempo suficiente para seguir capacitándose de manera individual. Lo que influye negativamente en el desempeño laboral.

**Figura N° 47. Se realizan charlas para mejorar el clima**

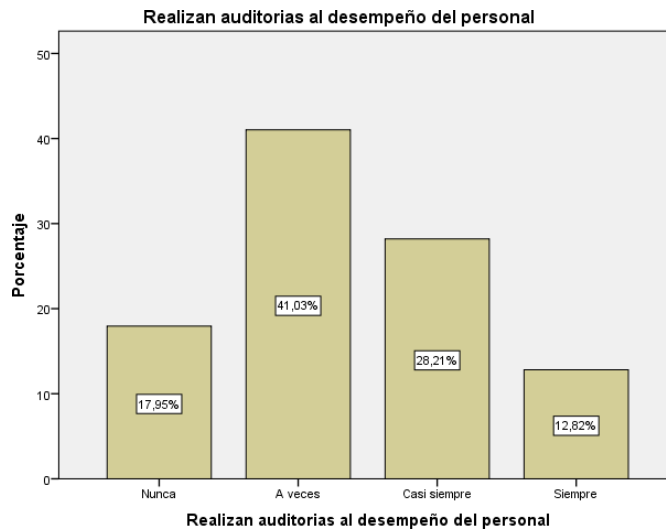


Fuente: Elaboración propia.

Se muestra los siguientes resultados el 43.59% responden a veces se realizan charlas para mejorar el clima, el 33.33% responde nunca, el 15.38% mencionan casi siempre y por último el 7.69% responden siempre se realizan charlas para mejorar el clima.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan en pocas ocasiones se realizaron charlas sobre el mejor manejo de clima laboral, sin embargo, esto no tiene efectos positivos en el clima laboral ya que no existe una comunicación interpersonal entre los funcionarios, lo que indica que la productividad laboral es baja.

**Figura N° 48. Realizan auditorías al desempeño del personal**

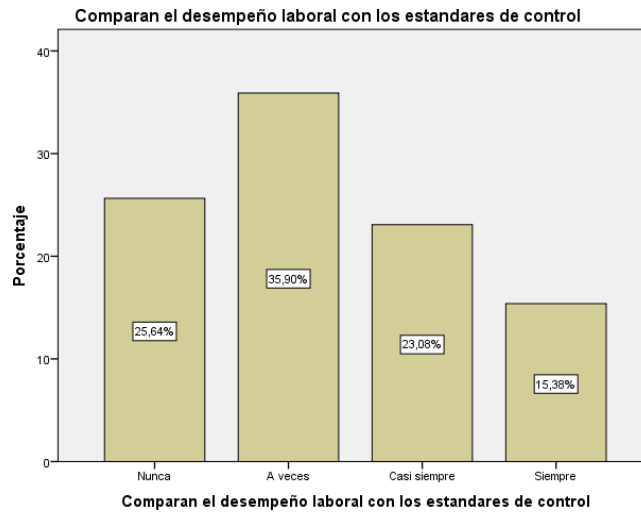


Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes resultados, el 41.03% de las personas encuestadas responden a veces realizan auditorías al desempeño del personal, el 28.21% indican casi siempre, el 17.95% mencionen nunca y por último el 12.82% responde que siempre realizan auditorías al desempeño del personal.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que si bien se realizan evaluaciones al desempeño laboral, estos no son muy frecuentes lo que influye negativamente en la productividad laboral.

**Figura N° 49. Comparan el desempeño laboral con los estándares de control**

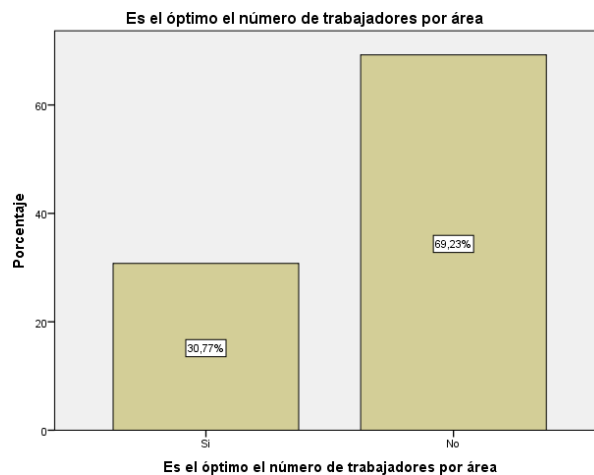


Fuente: Elaboración propia.

Se observa los resultados el 35.90% responden a veces comparan el desempeño laboral con los estándares de control, el 25.64% responde nunca, el 23.08% indican casi siempre y por último el 15.38% responde siempre comparan el desempeño laboral con los estándares de control.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que no existe una comparación del desempeño laboral con los estándares de control que existen en la alcaldía, por lo tanto, no se sabe cuan bajo es el desempeño laboral existente.

**Figura N°50. Es el óptimo el número de trabajadores por área**

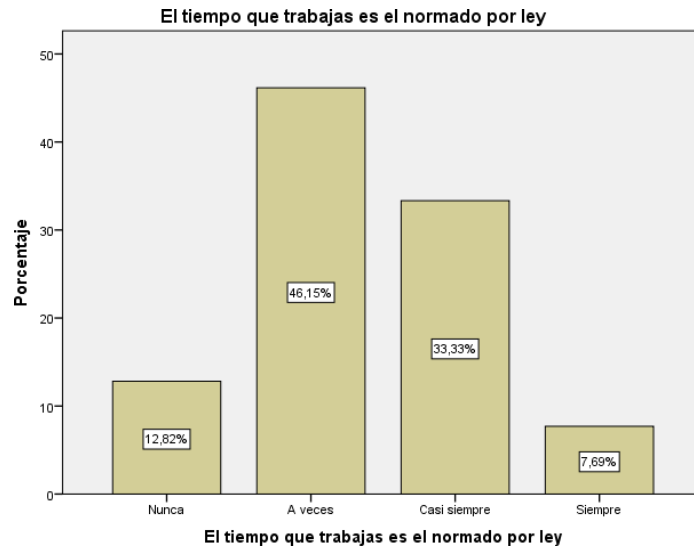


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa el 69.23% considera que no es el óptimo número de trabajadores por área, y el 30.77% considera que si es el óptimo número de trabajadores por área.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que el número de trabajadores existentes dentro las áreas no es el óptimo, debido a que falta personal para la realización de las tareas, ya que cada funcionario tiene excesivas tareas. Influye de manera negativa en la productividad laboral.

**Figura N°51. El tiempo que trabajas es el normado por ley**

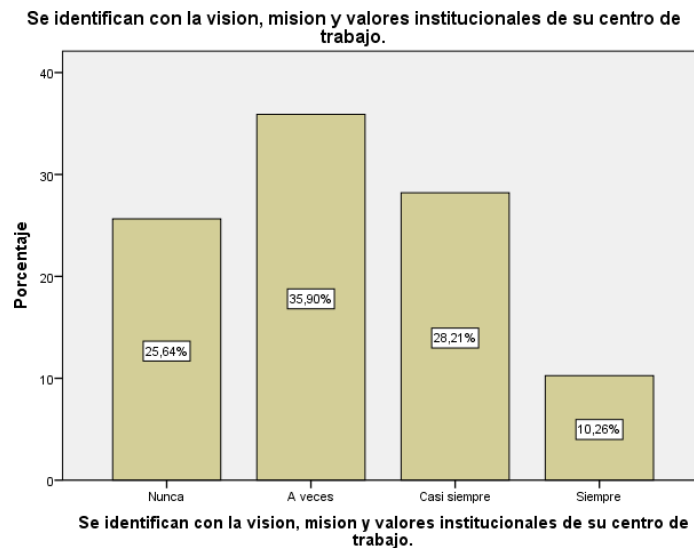


Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar al 46.15% de las personas encuestadas responden a veces el tiempo que se trabaja es el normado por ley. El 33.33% menciona casi siempre el 12.82% dicen nunca y por último el 7.69% responden siempre el tiempo que se trabaja es el normado por ley.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que debido al exceso de tareas existentes y el tiempo de realización para cada tarea, es necesario que los funcionarios trabajen más tiempo del establecido por la ley general del trabajo. Lo que influye en la productividad laboral, por el cansancio mental y físico de cada funcionario.

**Figura N°52. Se identifica con la visión, misión y valores institucionales de su centro de trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

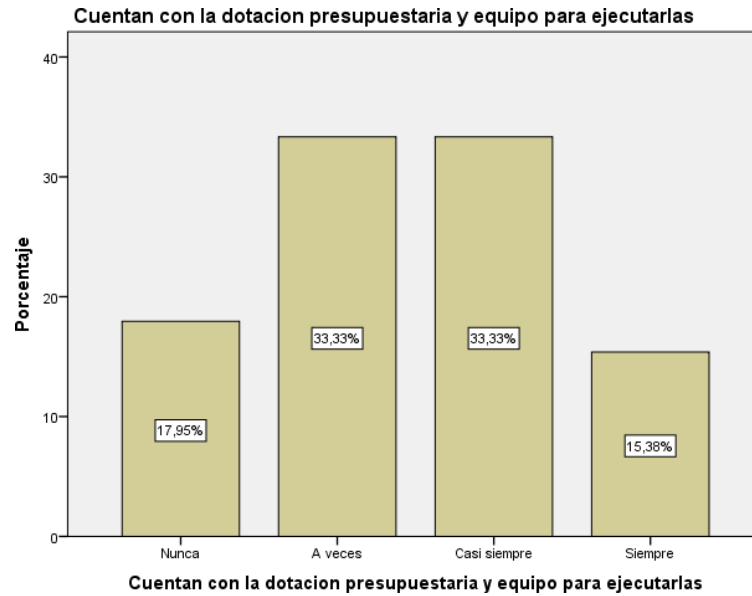
Se observa los resultados el 35.90% mencionan a veces se identifican con la visión, misión y valores institucionales de su centro de trabajo, el 25.64% responden nunca, 28.21% casi siempre y por último el 10.26% restante responde siempre se identifican con la visión misión y valores institucionales de su desempeño laboral.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que en pocas circunstancias se encuentran identificadas con los objetivos estratégicos debido a que los valores que estos tienen no siempre van en concordancia con los de la institución, por que al momento de la selección de personal no lo realizan de manera minuciosa. Lo que hace que el desempeño laboral es bajo.



#### 4.1.2.2 Eficacia

*Figura N° 53. Cuentan con la dotación presupuestaria y equipo para ejecutarlas*

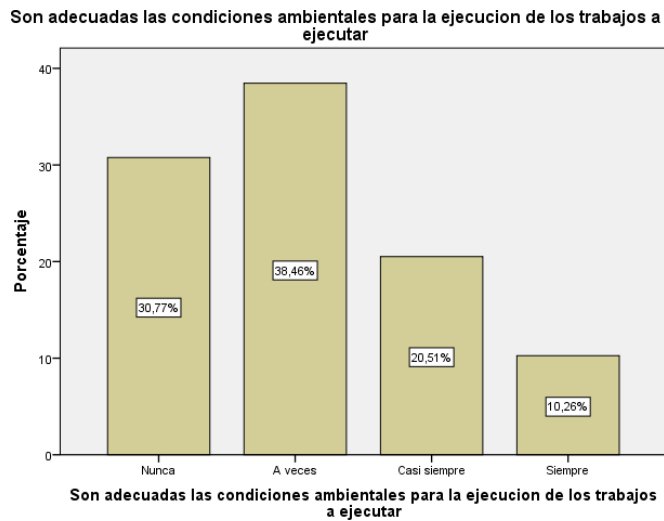


Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes resultados el 33.33% de las personas encuestadas mencionan a veces cuentan con la dotación presupuestaria y equipo para ejecutarlas, el 33.33% dice casi siempre, el 17.95% indican nunca y por último el 15.38% responde siempre cuentan con la dotación presupuestaria y equipo para ejecutarlas.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que la poa estructurado para la realización del presupuesto del GAMEA no posee un gran porcentaje del presupuesto, lo que influyen en que no exista las herramientas necesarias para la ejecución de tareas, mismo que impide la entrega de los informes correspondientes en las fechas establecidas. Traduciéndose como bajo desempeño laboral

**Figura N°54. Son adecuadas las condiciones ambientales para la ejecución de los trabajos a ejecutar**

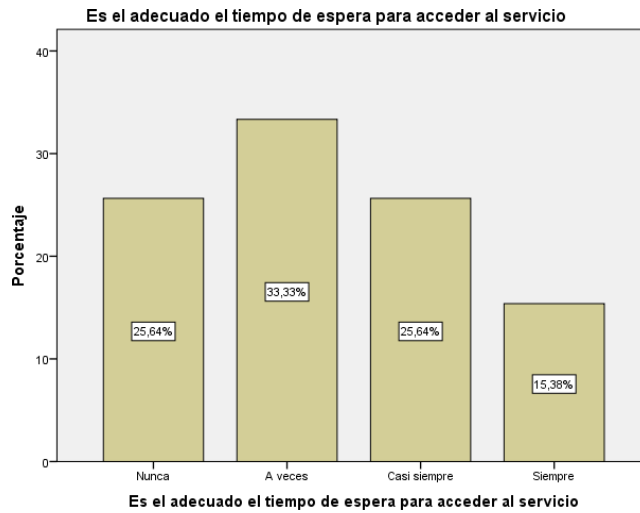


Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes resultados el 20.51% menciona casi siempre son adecuadas las condiciones ambientales para la ejecución de los trabajos a ejecutar, el 36.46% responde a veces, el 10.26% dicen siempre y por último el 30.77% restante indican nunca son adecuadas las condiciones ambientales para la ejecución de trabajos

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que el ambiente laboral es tenso, esto se debe a la falta de comunicación interpersonal, la motivación por parte de los jefes, las tareas excesivas que son asignadas. Lo que impide que el clima laboral sea ameno por efecto tiene una consecuencia en la productividad laboral.

**Figura N°55. Es el adecuado el tiempo de espera para acceder al servicio**

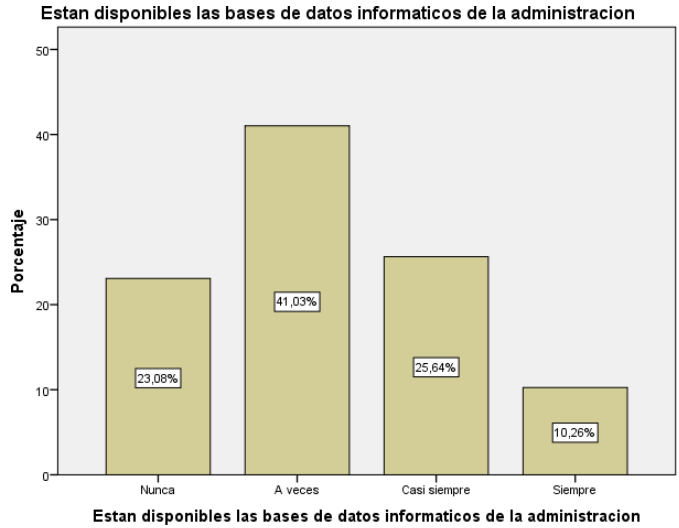


Fuente: Elaboración propia.

Se observa al 33.33% de los encuestados respondiendo a veces es el adecuado, el tiempo de espera para acceder al servicio, 25.64% dicen casi siempre, 25.64% nunca y por último el 15.38% restante indican siempre es el adecuado tiempo de espera para acceder al servicio.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que los tiempos de espera para acceder al servicio correspondiente, son demasiado largo, debido a que los funcionarios no logran cumplir con las fechas establecidas, demostrando que la productividad laboral es baja.

**Figura N°56. Están disponibles las bases de datos informáticos de la administración**

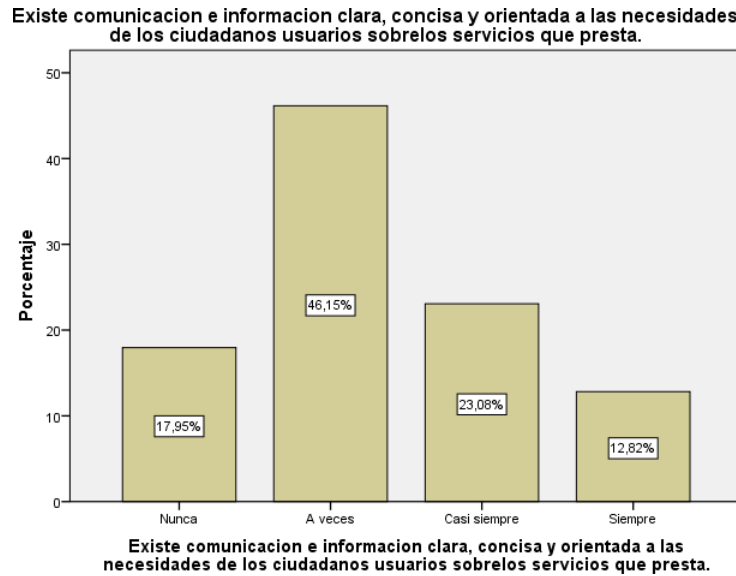


Fuente: Elaboración propia.

Se muestran los siguientes resultados, el 41.03% responden a veces están disponibles las bases de datos informáticos de la administración, el 25.64% mencionan casi siempre, el 23.08% indican nunca y por último el 10.26% restante mencionan siempre están disponibles las bases de datos informáticos de la administración.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que, pese a los informes realizados consecuentemente, no se tiene acceso a la información de manera regular ya que los jefes no poseen la confianza en los funcionarios, lo que dificulta la elaboración de los informes y da como resultado un bajo desempeño laboral.

**Figura N°57. Existe comunicación e información clara, concisa y orientada a las necesidades de los ciudadanos usuarios sobre los servicios que presta**

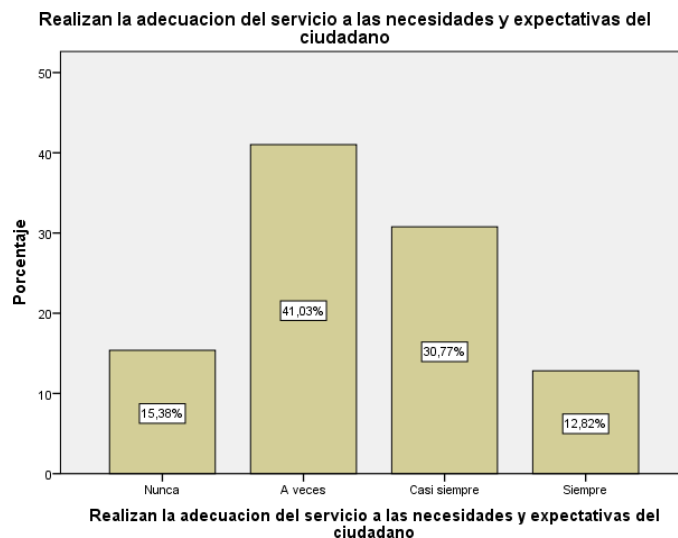


Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar los siguientes resultados el 46.15% de las personas encuestadas responden a veces existe comunicación e información clara, concisa y orientada a las necesidades de los ciudadanos usuarios sobre los servicios que presta, el 17.95% responden nunca, el 23.08% indican casi siempre y por último el 12.82% responde siempre.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que debido a la baja productividad laboral que existe dentro del GAMEA, los funcionarios no realizan una comunicación efectiva a los usuarios sobre el servicio que requiere, esto se debe a desmotivación mal clima laboral falta de pertenencia de los funcionarios con respecto a la institución.

**Figura N° 58. Realizan la adecuación del servicio a las necesidades y expectativas del ciudadano**



Fuente: Elaboración propia.

Se muestran los siguientes resultados, el 41.03% responden a veces realizan la adecuación del servicio de las necesidades y expectativas del ciudadano, el 30.77% indican casi siempre, 15.38% nunca y por último el 12.82% restante mencionan siempre realizan la adecuación del servicio a las necesidades y expectativas del ciudadano.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que no existe un servicio personalizado hacia el usuario, esto se debe a las excesivas tareas que deben realiza, por lo tanto, el trato a cada usuario es genérico. Demostrando así una deficiente atención.

**Figura N° 59. Realizan una atención personalizada a los usuarios**

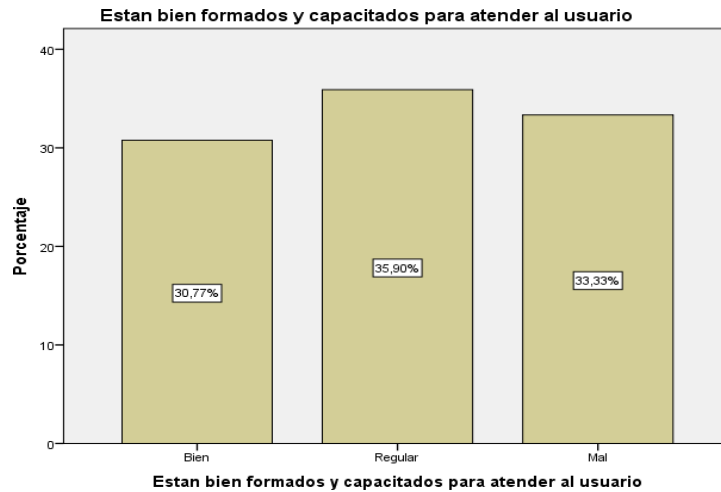


Fuente: Elaboración propia.

Como bien se observa en el gráfico el 61.54% no realiza una atención personalizada a los usuarios y solo el 38.46% si realiza una atención personalizada.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan como en la pregunta anterior no existe una atención personalizada para que se descubra las necesidades de los usuarios. Mostrando de esta manera la baja productividad.

**Figura N° 60. Están bien formados y capacitados para atender al usuario**



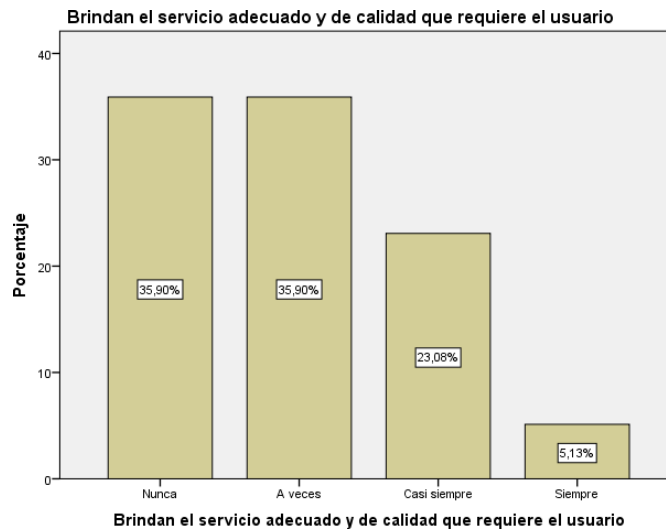
Fuente: Elaboración propia.

En el anterior grafico se observa que el 33.33% mencionan que tienen mala formación para atender al usuario, el 35.90% mencionan que tienen regular formación para atender al usuario, y el 30.77% mencionan que tienen buena formación para atender al usuario.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que de acuerdo a las pocas capacitaciones que se realizan en el GAMEA, muestran que la capacitación con respecto a la atención al cliente es regular, mostrando así el bajo desempeño existente.



**Figura N° 61. Brindan el servicio adecuado y de calidad que requiere el usuario**

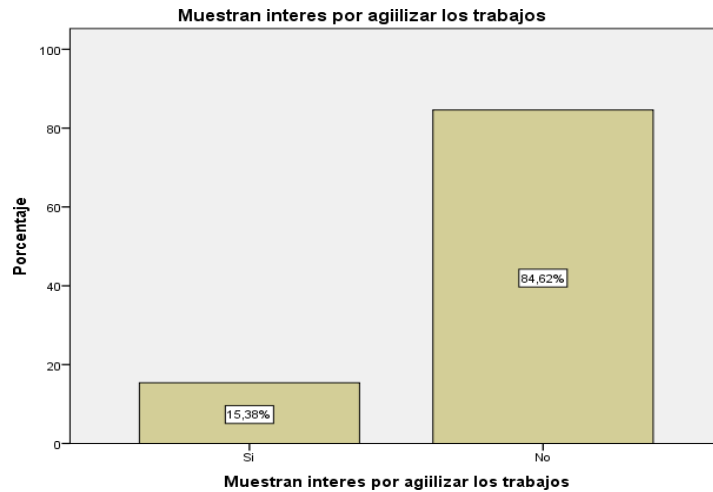


Fuente: Elaboración propia.

En el anterior grafico se observa, el 35.90% responden a veces brindan el servicio adecuado y de calidad que requiere el usuario, 23.08% casi siempre, 35.90% nunca y por último el 5.13% indican siempre brindan el servicio adecuado y de calidad que requiere el usuario.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que debido a la poca información que brindan a los usuarios el servicio no es el adecuado y no tiene la calidad que requiere para que el usuario se sienta como conforme con el servicio brindado, debido a que el funcionario tiene excesivas tareas a realizar, por lo que se sienten cansados y estresados. Lo que lleva a una deficiencia en la productividad laboral.

**Figura N° 62. Muestran interés por agilizar los trabajos**

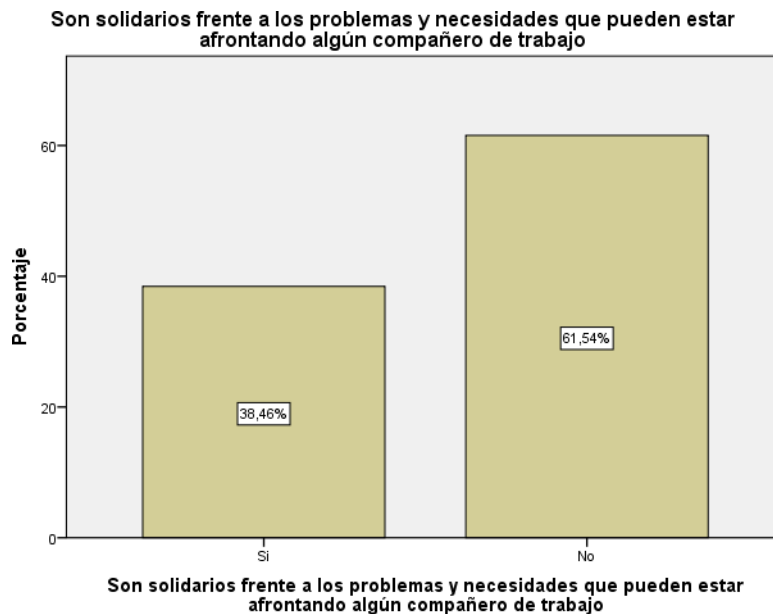


Fuente: Elaboración propia.

En el grafico se observa los siguientes resultados el 84.62% responde que no muestra interés por agilizar los trabajos, y el 15.38% responde que si muestra interés por agilizar los trabajos.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que no tienen interés al momento de agilizar los trabajos, ya que estos se detienen con los superiores para su aprobación debido a la falta de confianza por parte de los superiores, haciendo que el servicio brindado a los usuarios sea retardado, mostrando así un bajo desempeño laboral.

**Figura N° 63. Son solidarios frente a los problemas y necesidades que pueden estar afrontando algún compañero de trabajo**

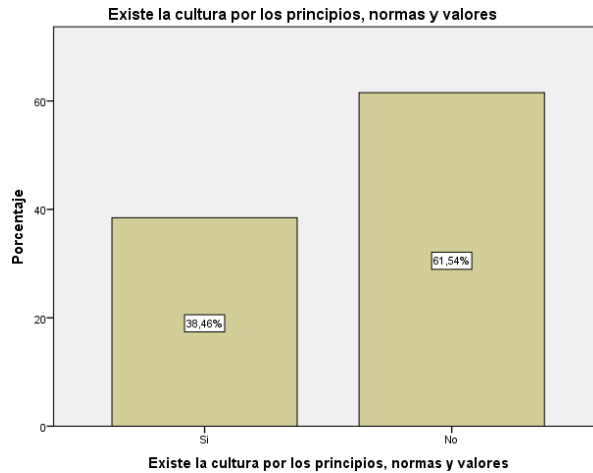


Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico el 61.54% no son solidarios frente a los problemas y necesidades que puedan estar afrontando algún compañero, y el 38.46% si son solidarios frente a los problemas y necesidades que puedan estar afrontando algún compañero.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que, por falta de la comunicación interpersonal, no existe una empatía con los compañeros de trabajo con respecto a los problemas personales que puede estar pasando lo que genera un mal clima laboral, por ende, una baja en la productividad laboral.

**Figura N° 64. Existe la cultura por los principios, normas y valores**

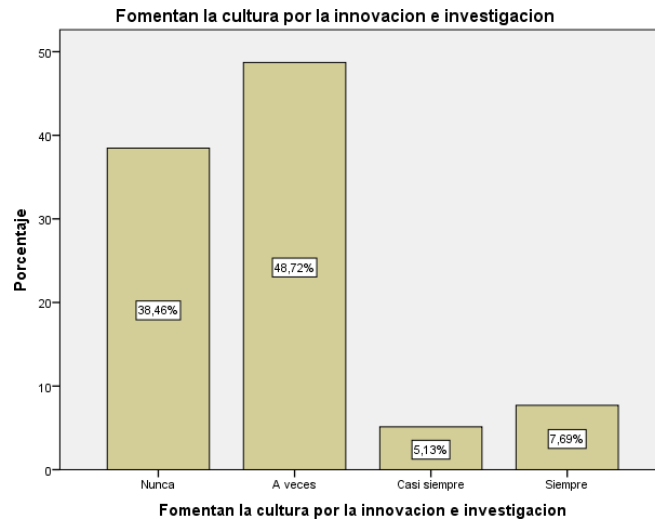


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el grafico el 61.54% considera que no existe la cultura por los principios, normas y valores, y el 38.46% considera que si existe la cultura por los principios, normas y valores.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que desde el momento de no recibir un saludo tienen la percepción de que la institución no posee una cultura, ya que no se muestra las normas y valores que los funcionarios deben seguir esto influye en la falta de motivación que existe generando de esta manera una deficiencia al momento de realizar el trabajo.

**Figura N° 65. Fomentan la cultura por la innovación e investigación**

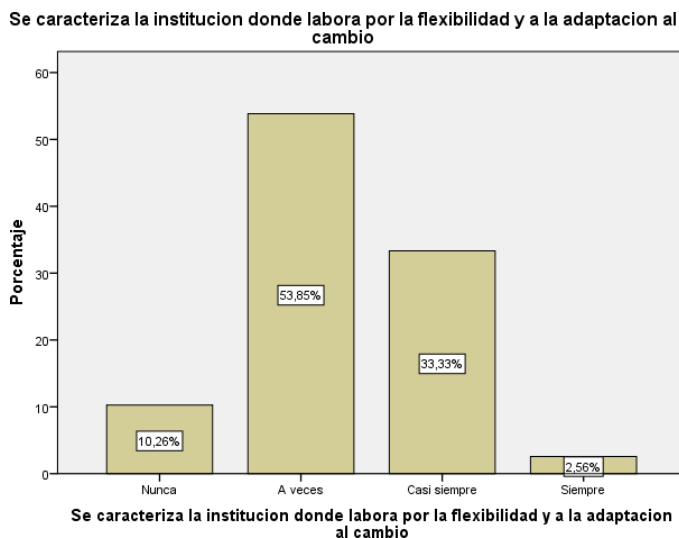


Fuente: Elaboración propia.

Se muestra los siguientes resultados, 48.72% indican a veces fomentan la cultura por la innovación e investigación, 5.13% responden casi siempre, 38.46% nunca y por último el 7.69% mencionan siempre fomentan la cultura por la innovación e investigación.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que debido a que no se aceptan las nuevas ideas para mejorar el desempeño laboral, en ello incluye la innovación e investigación. Logrando que el personal se encuentre desmotivado y como consecuencia teniendo una productividad laboral deficiente.

**Figura N° 66. Se caracteriza la institución donde labora por la flexibilidad y la adaptación al cambio**

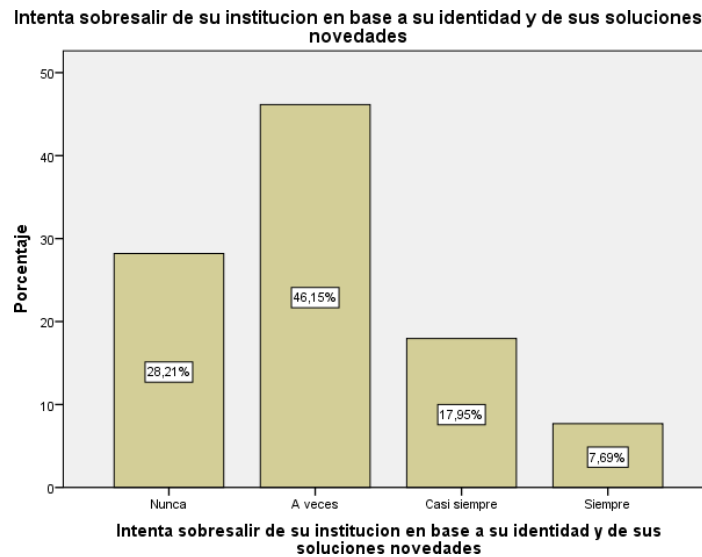


Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes resultados, el 53.85% responden a veces se caracteriza a la institución donde laboral por la flexibilidad y la adaptación al cambio, el 33.33% casi siempre, 10.26% nunca y por último el 2.56% responden siempre se caracteriza la institución donde laboral por la flexibilidad y la adaptación al cambio.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que no existe una empatía de los superiores con los funcionarios, además de que no se aceptan nuevas ideas que permitan el mejoramiento de la institución, lo que conlleva a que el funcionario no se sienta cómodo en su fuente laboral, influyendo en el desempeño laboral de manera negativa.

**Figura N° 67. Intenta sobresalir de su institución en base a su identidad y de sus soluciones sin novedades**

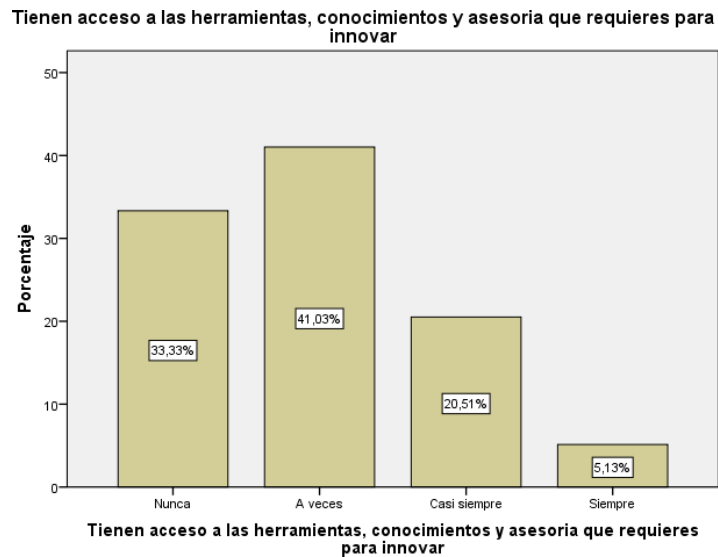


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico se muestran los siguientes resultados, el 46.15% de las personas encuestadas responden a veces intenta sobresalir de su institución en base a su identidad y de sus soluciones sin novedades, el 17.95% casi siempre, el 28.21% indican nunca y por último el 7.69% responden siempre.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que debido a la desmotivación que tienen al momento de trabajar dentro de la institución estos prefieren pasar desapercibidos, por lo que genera un bajo desempeño laboral.

**Figura N° 68. Tienen acceso a las herramientas, conocimientos y asesorías que requieren para innovar**



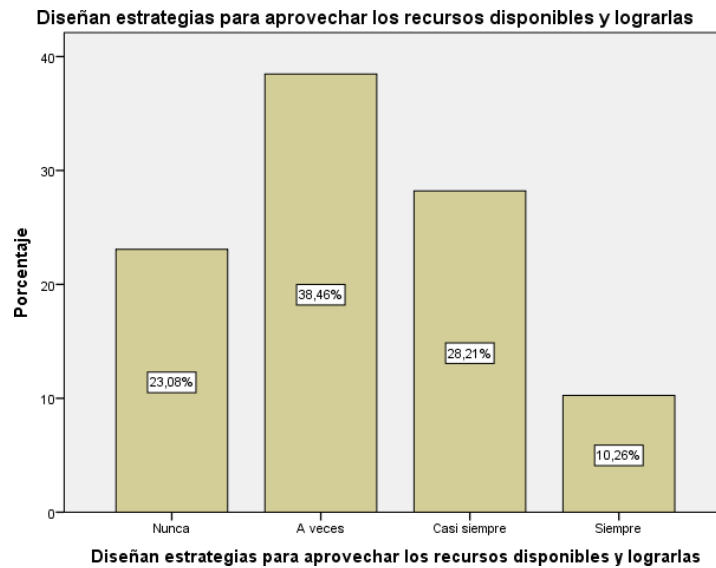
Fuente: Elaboración propia.

Se observan los siguientes resultados el 41.03% mencionan a veces tiene acceso a las herramientas, conocimientos y asesorías que requieren para innovar, el 20.51% responden casi siempre, el 33.33% indican nunca y por último el 5.13% restante responden siempre tienen acceso a las herramientas, conocimientos y asesorías que requieren para innovar.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que, por la falta de presupuesto en la unidad, los funcionarios no tienen acceso a las herramientas, capacitaciones y asesoría que permitan el mejoramiento del desempeño laboral. Por lo que esto genera una deficiencia laboral.



**Figura N° 69. Diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles y lograrlas**

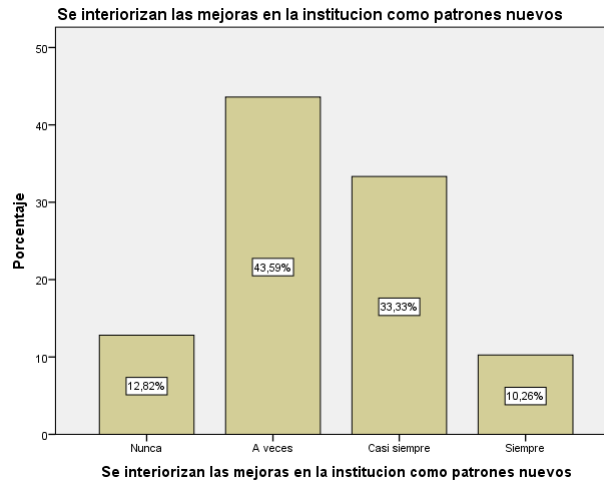


Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se detallan los resultados el 38.46% de los encuestados responden a veces diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles y lograrlas, el 23.08% indica nunca, 28.21% mencionan casi siempre y por último el 10.26% indican siempre diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles y lograrlas.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que no existen estrategias que permitan la optimización de los recursos que posee la unidad, generando de esta manera una deficiencia laboral.

**Figura N° 70. Se interiorizan las mejoras en la institución como patrones nuevos**

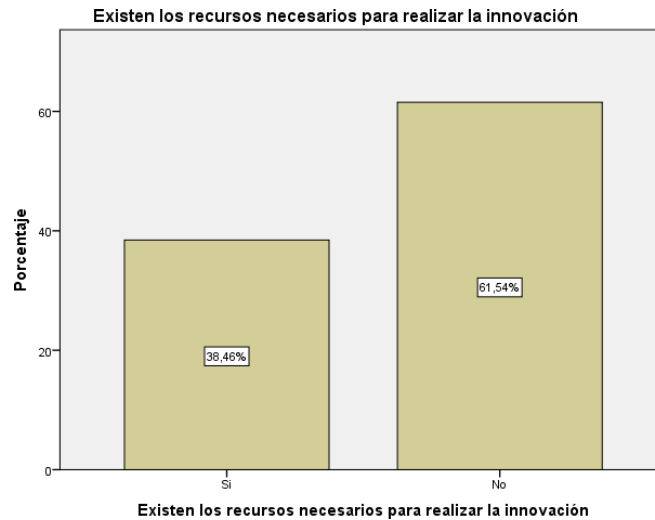


Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se puede observar los resultados el 43.59% responden a veces se interiorizan las mejoras en la institución como patrones nuevos, el 33.33% mencionan casi siempre, 12.82% nunca y por último el 10.26% restante indican siempre se interioriza las mejoras en la institución como patrones nuevos.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, debido al mal clima laboral, desmotivación de los funcionarios no permite la interiorización con respecto a las mejoras dentro la organización lo que influye en la productividad.

**Figura N° 71. Existen los recursos necesarios para realizar la innovación**



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa 61.54% considera que no existen los recursos necesarios para realizar la innovación y el 38.46% considera que existen los recursos necesarios para realizar la innovación.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, dicen que no existe los recursos necesarios para la ejecución de las tareas correspondiente lo que influye en los tiempos de entrega, por lo tanto, la productividad baja. Esto es dado por la falta de presupuesto.

### **Análisis de la sección Desempeño Laboral: Productividad**

Los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA no tienen una productividad eficiente al momento de realizar las tareas asignadas en los cargos correspondientes.

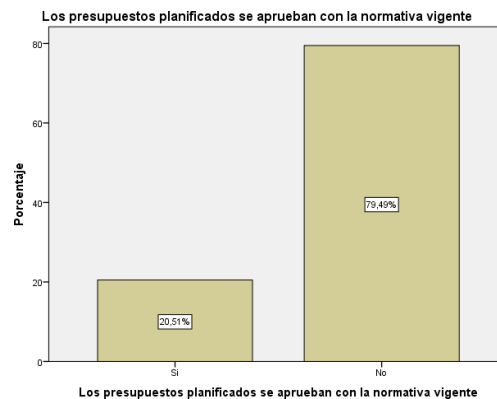
Esto se debe a que no existe auditorias en el desempeño laboral, capacitaciones constantes, pertenencia hacia la institución por efecto de la falta de comunicación

interpersonal, motivación de parte de los superiores hacia los funcionarios, la remuneración por las excesivas horas de trabajo.

Teniendo repercusiones negativas al momento de ofrecer un servicio personalizado y de calidad a los usuarios que requieren los servicios correspondientes.

#### 4.1.2.3. Eficacia laboral

*Figura N° 72. Los presupuestos planificados se aprueban con la normativa vigente*

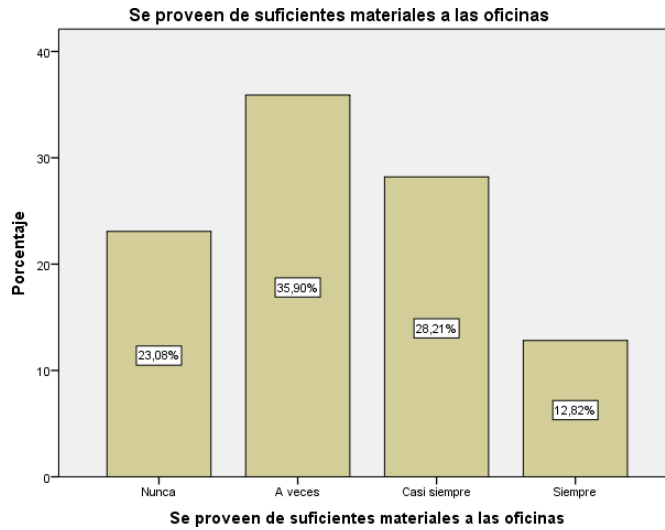


Fuente: Elaboración propia.

Se muestra que el 79.49% consideran que los presupuestos planificados no se aprueban con la norma vigente, y el 20.51% consideran que los presupuestos planificados se aprueban con la norma vigente.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que el pan operativo anual (presupuesto en el sector público) no son aprobados de acuerdo a reglamentos internos como nacionales, ya que estos se realizan por conveniencia, mismo que influye en la ineficiencia del personal ya que no se les entrega las herramientas correspondientes para la elaboración de las tareas asignadas.

**Figura N° 73. Se proveen de suficientes materiales a las oficinas**

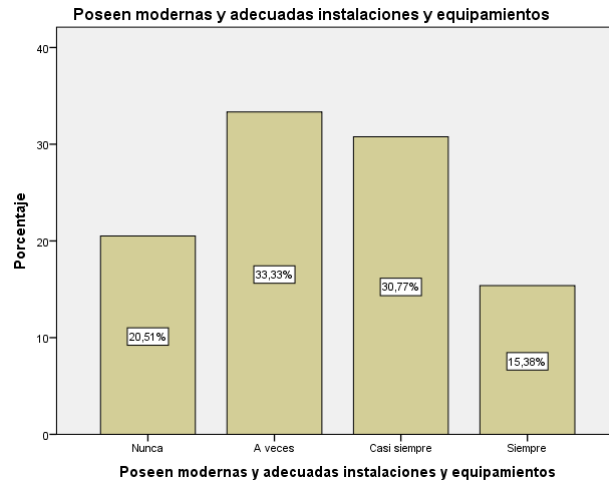


Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes resultados el 35.90% de las personas encuestadas responden a veces se proveen de suficientes materiales a las oficinas, el 28.21% indican casi siempre, el 23.08% nunca y por último el 12.82% restante indican siempre se proveen de suficientes materiales a las oficinas.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que al no existir un presupuesto real que vaya con las normas establecidas, este influye en la provisión de materias de oficina, lo que genera una ineficiencia laboral.

**Figura N° 74. Poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamiento**

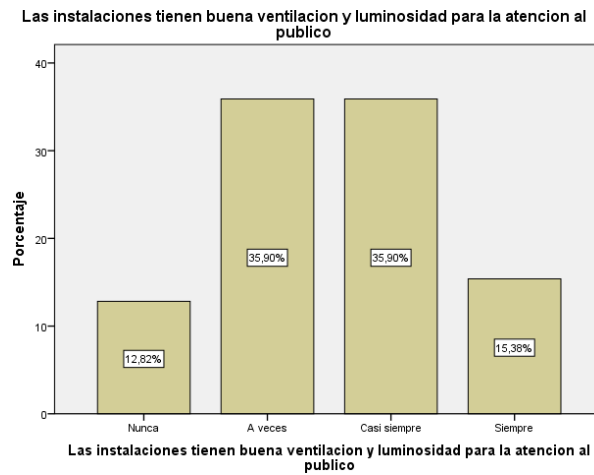


Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes resultados el 33.33% a veces poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamiento, el 30.77% casi siempre, el 20.51% nunca y el 15.38% responde siempre poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamiento.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que, si bien se cambiaron a las nuevas instalaciones de la alcaldía, esta no posee el equipamiento adecuado para la ejecución de las tareas asignadas para brindar el servicio correspondiente a los usuarios. Generando de esta manera un deficiente desempeño laboral.

**Figura N° 75. Las instalaciones buena ventilación y luminosidad para la atención al público**

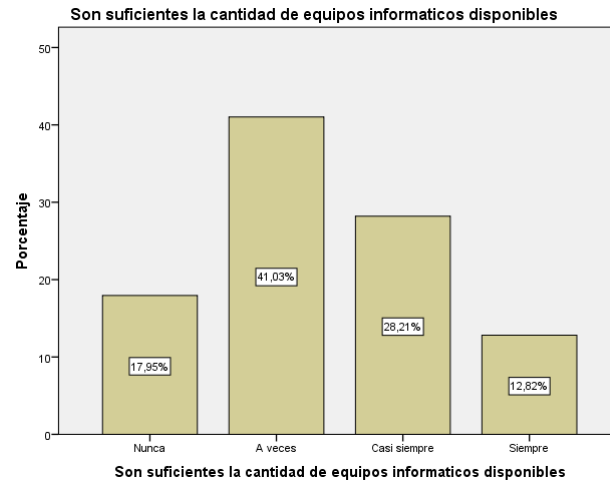


Fuente: Elaboración propia.

Como bien se observa los resultados, el 35.90% de las personas encuestadas indican a veces en las instalaciones hay buena ventilación y luminosidad para la atención al público, el 35.90% casi siempre, 12.82% nunca y por último el 15.38% siempre en las instalaciones hay buena ventilación y luminosidad para la atención al público.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que existe de manera regular la iluminación y ventilación dentro las instalaciones para brindar a los usuarios la atención correspondiente sobre los servicios que se realizan.

**Figura N° 76. Son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles**



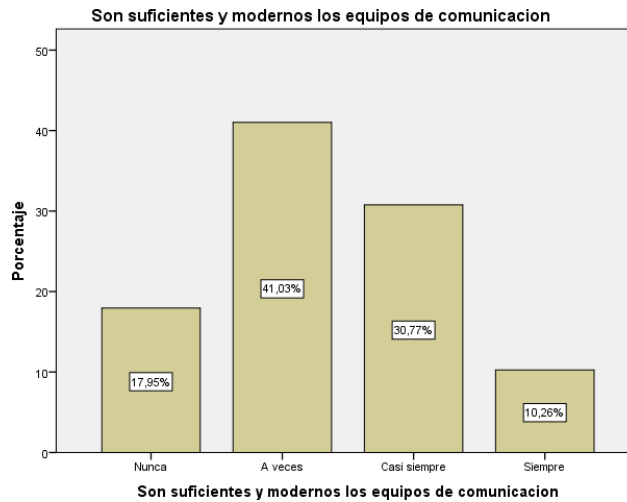
Fuente: Elaboración propia.

Se observa los siguientes resultados, el 41.03% mencionan a veces son suficientes la cantidad de equipos informáticos disponibles, el 28.21% responden casi siempre, el 17.95% indican nunca y por último el 12.82% responden siempre son suficientes las cantidades de equipos informáticos disponibles.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que al existir poco presupuesto en el GAMEA los equipos informáticos que se tienen no son suficientes para brindar el servicio a los usuarios, por lo tanto, de eficiencia laboral es baja.



**Figura N° 77. Son suficientes y modernos los equipos de comunicación**

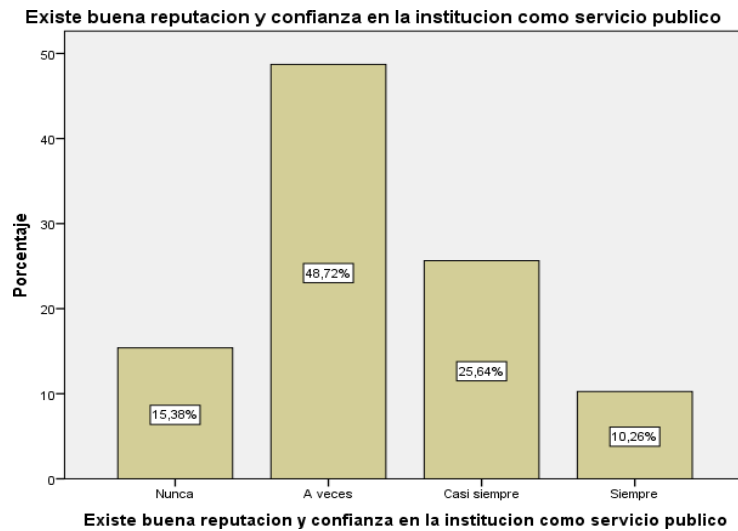


Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el 41.03% responden a veces son suficientes y modernos los equipos de comunicación depende a la institución que se esté, el 30.77% indican casi siempre el 17.95% indican nunca y por último el 10.26% mencionan siempre son suficientes y modernos los equipos de comunicación.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que los equipos informáticos no son modernos por lo tanto presentan deficiencias lo que influye a que la velocidad para ingresar al sistema y poder brindar la atención de calidad al usuario. Generando de esta manera una deficiencia laboral.

**Figura N° 78. Existe buena reputación y confianza en la institución como servicio público**

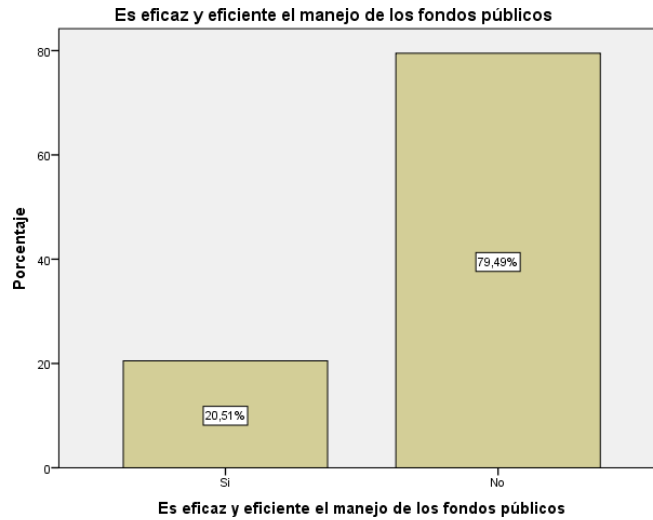


Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se observa los resultados el 48.72% de las personas encuestadas responden a veces existe buena reputación y confianza en la institución como servicio público, el 15.38% indican nunca, el 25.64% casi siempre y por último el 10.26% responde siempre existe buena reputación y confianza en la institución como servicio público.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que, por la falta de cumplimiento en las fechas establecidas para la entrega de documentos, los usuarios no poseen una buena imagen de la institución lo que les lleva a generar desconfianza.

**Figura N° 79. Es eficaz y eficiente el manejo de los fondos públicos**

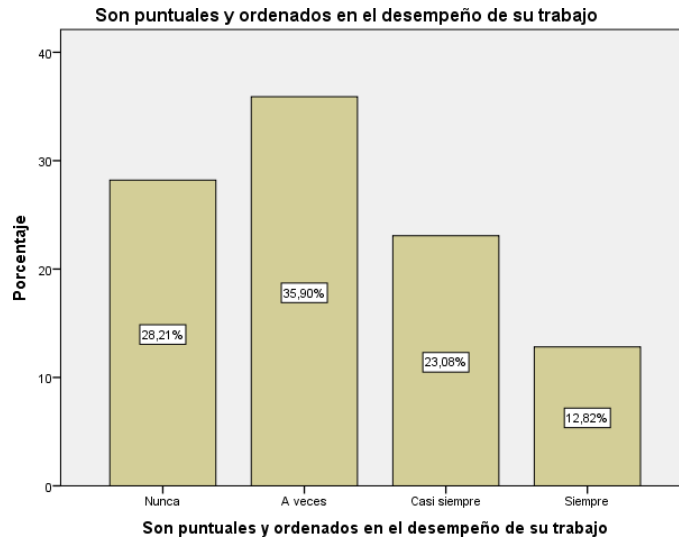


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el grafico la mayoría de los encuestados considera que no es eficaz y eficiente el manejo de los fondos públicos (79.49%), y el 20.51% piensa que si no es eficaz y eficiente el manejo de los fondos públicos.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que al ser presupuestos que no van acorde a la normativa, no existe un buen manejo de los fondos públicos ya que se pide en exceso dinero o en ciertas gestiones existe faltantes. Mismo que influye en la eficiencia laboral.

**Figura N° 80. Son puntuales y ordenados en el desempeño de su trabajo**

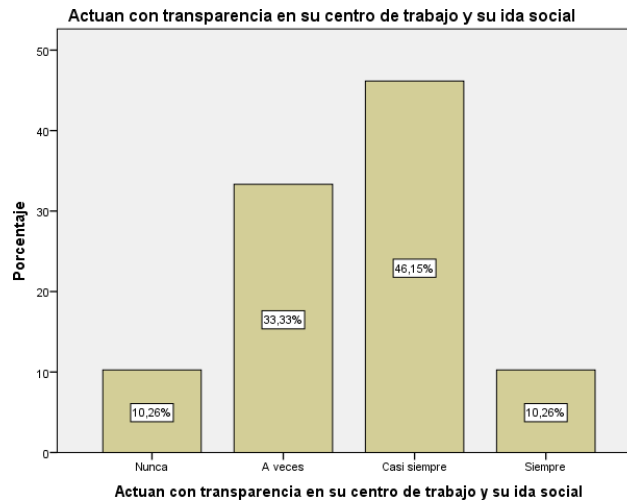


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico se observan los siguientes resultados, el 35.9% responden a veces son puntuales y ordenados en el desempeño de su trabajo, el 23.08% indican casi siempre, el 28.21% nunca y por último el 12.82% mencionan siempre son puntuales y ordenados en el desempeño de su trabajo.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que al sentirse desmotivados y al existir un clima laboral tenso, los funcionarios evitan estar más tiempo del debido en la institución, esto quiere decir que no existe puntualidad lo que genera que los funcionarios sean desordenados ya que deben cumplir las tareas asignadas de manera rápida y eficiente.

**Figura N° 81. Actúan con transparencia en su centro de trabajo y su vida social**

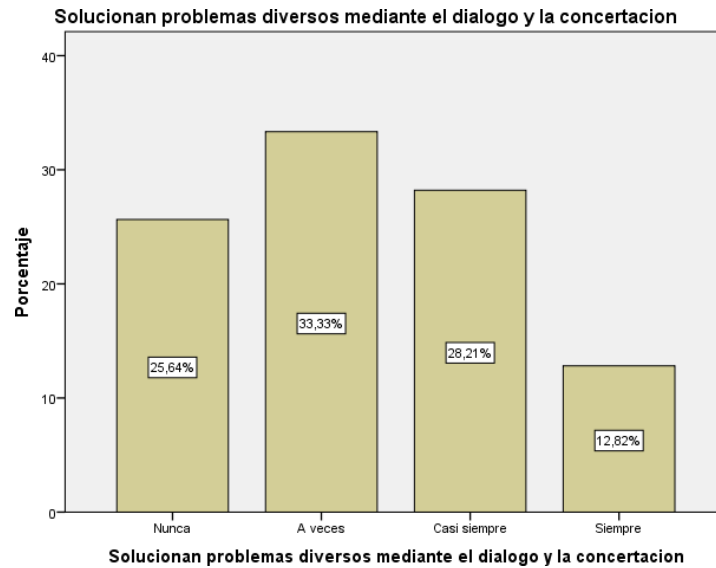


Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente grafico se observa los siguientes resultados, el 33.33% indican a veces actúan con transparencia en su centro de trabajo y su ida social, 46.15% indican casi siempre, el 10.26% responden nunca y por último el 10.26% responden siempre actúan con transparencia en su centro de trabajo y su ida social.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que por la falta de comunicación y desmotivación en los funcionarios evita que exista la transparencia dentro y fuera de la institución, mismo que genera una deficiencia laboral.

**Figura N° 82. Solucionan problemas diversos mediante el diálogo y la concertación**

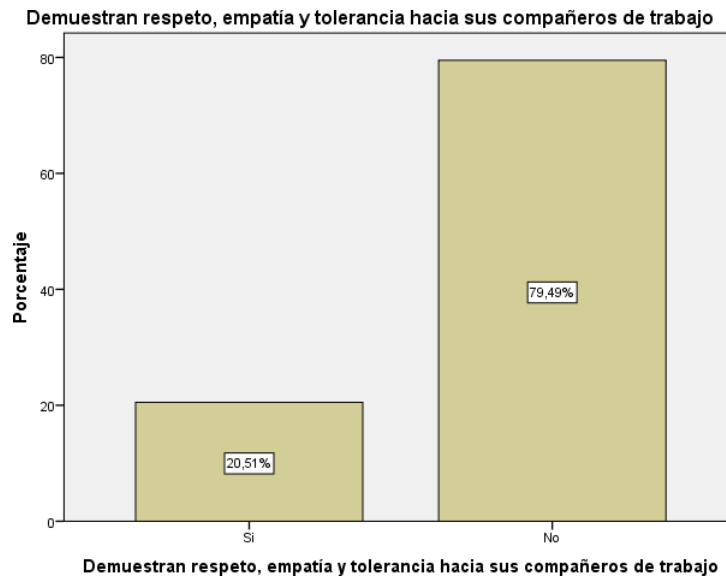


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico se observan los siguientes resultados: el 33.33% de las personas encuestadas responden a veces solucionan problemas diversos mediante el diálogo y la concertación, el 28.21% casi siempre, el 25.64% nunca y por último el 12.82% restante indican siempre solucionan problemas diversos mediante el diálogo y la concertación.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que al no existir una comunicación interpersonal entre los miembros no existe un diálogo al momento de solucionar los problemas, lo que genera un mal clima laboral y por consecuencia una deficiencia laboral.

**Figura N° 83. Demuestran respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se observa que la mayoría (79.49%) manifiesta que no se demuestra respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo, la minoría (20.51%) manifiesta que se demuestra respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que, por el mal clima laboral, la falta de comunicación, la desmotivación existente en el GAMEA no existe respeto, tolerancia y empatía hacia los demás. Generando así una deficiencia laboral

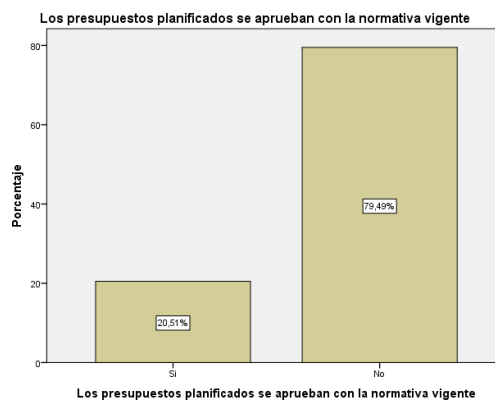
### **Análisis de la sección Desempeño Laboral: eficiencia**

Los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, que depende de la Dirección de Planificación no tienen una eficiencia laboral al momento de realizar las tareas asignadas en los cargos correspondientes.

Esto se debe a que no existe las herramientas correspondientes, la empatía por parte de los compañeros, la falta de herramientas y equipos informáticos, el presupuesto realizado. Influyen de manera directa y negativa en la eficiencia de personal.

#### 4.1.2.3. Eficacia laboral

**Figura N° 84. Los presupuestos planificados se aprueban con la normativa vigente**



Fuente: Elaboración propia.

Se muestra que el 79.49% consideran que los presupuestos planificados no se aprueban con la norma vigente, y el 20.51% consideran que los presupuestos planificados se aprueban con la norma vigente.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, indican que el pan operativo anual (presupuesto en el sector público) no son aprobados de acuerdo a reglamentos internos como nacionales, ya que estos se realizan por conveniencia, mismo que influye en la ineficiencia del personal ya que no se les entrega las herramientas correspondientes para la elaboración de las tareas asignadas.



### 4.1.3. Demostración de la Hipótesis

Ho: Un mal clima organizacional, ocasiona un bajo desempeño laboral en la calidad de atención a los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

Hi= Un mal clima organizacional, no ocasiona un bajo desempeño laboral en la calidad de atención a los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

La regla para contrastar la hipótesis es;

- Si el valor -p es  $> 0.05$  se acepta la hipótesis nula (Ho)
- Si el valor -p es  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H1)

**Estadísticos para comprobación**

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
CLIMA ORGANIZACIONAL	295	75,62	5,824	,340
DESEMPEÑO LABORAL	295	92,06	6,939	,404

**Prueba para comprobación**

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
CLIMA ORGANIZACIONAL	222,631	294	,000	75,622	74,95	76,29
DESEMPEÑO LABORAL	227,882	294	,000	92,064	91,27	92,86

De acuerdo a los resultados de la encuesta de desempeño laboral se tiene que 227 personas son vulnerables en su entorno laboral, lo que representa el 77% del personal, en relación al clima organizacional se presenta a 222 personas que significa el 75% y se puede afirmar que hay un nivel de significancia del 5% porque la proporción es de 95%.

Para esta prueba de hipótesis se establece a partir del procedimiento que utiliza SPSS, la cual es la Prueba T 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 acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, en caso de que sea contrario y sea mayor a 0,5 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

El valor del estadístico de contraste en referencia a la muestra aplicada de 295 funcionarios con ítem del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, que presentan una significación bilateral de 0,000 estableciendo que es menor a 0,5 lo que demuestra que se acepta la hipótesis nula.

Por lo tanto, existe una alta influencia entre las variables desempeño laboral con sus dimensiones de productividad laboral, eficacia y eficacia laboral; así como la variable clima organizacional con sus dimensiones de comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones y motivación. Ahora bien, a continuación se presenta la docimasia de la hipótesis estableciendo la estadística inferencial que conlleva los siguientes elementos:

Ho:  $p > 0.05$

H1:  $p < 0.05$

N= 1.250

n= 295

Nivel de Significancia

$\alpha = 0.05$  o en su forma 5%

**Cuadro N° 11. Calculo de los valores críticos Z**

$1-\alpha$	90%	92%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
$\alpha$	10%	8%	6%	5%	4%	3%	2%	1%
$z_{\alpha/2}$	1,645	1,751	1,881	1,960	2,054	2,170	2,326	2,576
$z_{\alpha}$	1,282	1,405	1,555	1,645	1,751	1,881	2,054	2,326

Siendo:

$1-\alpha$  = Nivel de confianza  
 $\alpha$  = Nivel de significación

Fuente: www.mate.unlp.edu.ar

Valor critico;

$$Z_c = -1.960$$

Valor Proporción:

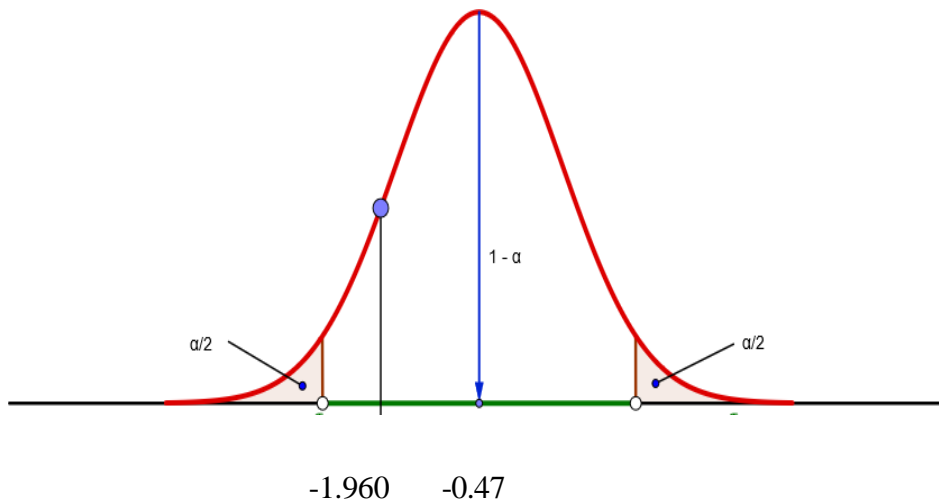
$$\frac{p - P - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 - q_0}{N}}}$$

$$p = -0.47$$

**Figura N° 85. Prueba de hipótesis**

Región de rechazo

Región de aceptación



Fuente: Elaboración propia.

El presente trabajo de investigación tiene como hipótesis:

Donde:

Ho: hipótesis nula

Hi: hipótesis alterna

Ho: Un mal clima organizacional, ocasiona un bajo desempeño laboral en la calidad de atención a los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

Hi= Un mal clima organizacional, no ocasiona un bajo desempeño laboral en la calidad de atención a los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

Considerando que el resultado no se encuentra en la zona de rechazo si no en la zona de aceptación se acepta la hipótesis nula al 95% de significancia **“Un mal clima organizacional, ocasiona un bajo desempeño laboral en la calidad de atención a los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA”**.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Se concluye, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de una correspondencia directa entre el clima organización y el desempeño laboral en la calidad de atención a los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

Con este resultado se prueba la validez de la hipótesis nula de la investigación se puede afirmar que, un mal clima organizacional, ocasiona un bajo desempeño laboral en la calidad de atención a los usuarios, puesto que en la comprobación de significación (2 colas) de las variables desempeño laboral y clima organizacional recae en menor de 0,5 lo que establece que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.

#### **Conclusión General:**

Para dar cumplimiento con el objetivo general del presente trabajo de investigación se realizó una revisión teórica en la cual se consideró las referencias conceptuales y el contexto referencial, en las referencias conceptuales básicamente se abarco el clima organizacional y el desempeño laboral; en cuanto al contexto referencial se abarco el contexto histórico del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, su misión, visión, estructura organizacional y definición de niveles.

Posteriormente se determinó la metodología de la investigación, donde se determinó el enfoque, y tipo de investigación; además se determinó la población de estudio y el tamaño de muestra; y finalmente se definió los instrumentos de información.

Consiguientemente se realizó el marco práctico en el cual se presentaron los resultados de la medición de clima organizacional y el desempeño laboral, se realizó un análisis univariado. Finalmente, mediante ese análisis se terminó de dar respuesta al objetivo

general, donde se determinó que entre el clima organizacional y desempeño laboral hay una asociación positiva al 90% de confianza en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

### **Conclusión Específica 1:**

El desarrollo estructural de la tesis consideró inicialmente la realización de una revisión teórica entorno al tema de investigación.

Este aspecto fue fundamental para realizar el análisis posterior, tanto en la obtención de datos como en la propuesta. Referentes teóricos que establecieron al clima organizacional por principio como Chiavenato (2006), quien manifiesta que el clima organizacional se refiere a calidad del ambiente psicológico de una organización, mismo que puede ser positivo o negativo.

Asimismo, García (2006) indica que el clima organizacional está integrado por elementos como actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje. Por su parte, el autor Toro (2010) lo define como la responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y/o la productividad. Otro autor a considerar es Luthans (2008, p. 123), que define al clima organizacional como las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos.

Por lo referido se precisa que el clima organizacional comprende las relaciones tanto internas como externas que llevan los trabajadores al interior de una determinada empresa u organización, mismos que influyen en la obtención de objetivos.

En cuanto al desempeño laboral se precisan en primer lugar el autor García (2011) que define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización. Articulado a ello D'Vicente (1997), plantea que es el nivel de ejecución logrado por el colaborador en la obtención de los objetivos dentro de la organización en un tiempo determinado. Según Alles (2011), en el desempeño profesional se encuentra el desarrollo personal y profesional

de los trabajadores, la mejora de la productividad de la organización y el uso eficaz de los recursos humanos. A su vez Chiavenato define el desempeño laboral como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización.

De esta manera, el desempeño laboral se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, presentándose como la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización, siendo el resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso.

### **Conclusión Específica 2:**

En el análisis de clima organizacional se consideró las dimensiones de: comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones y motivación de los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

- En cuanto a la comunicación interpersonal es casi nula esto debido a la tensión entre funcionarios y la excesiva carga de tareas hacia una persona genera un desempeño laboral deficiente

Se confirma que los funcionarios sienten que no hay una adecuada comunicación, lo que finalmente afecta su reconocimiento, crecimiento profesional, incentivos monetarios y capacitaciones, la misma que finalmente influye en el desempeño laboral de los colaboradores, se encuentra el hecho de que los trabajadores no tienen una adecuada motivación para realizar sus funciones. Por tanto, se tiene que dentro de la institución no existe esa confianza, aprecio y compañerismo entre los funcionarios que fomenta las relaciones interpersonales lo que influye de manera negativa en el clima laboral por efecto en el desempeño laboral.

Considerando los resultados de clima organizacional respecto a la comunicación interpersonal se llega a la conclusión que es casi nulo en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

- En cuanto a la dimensión autonomía para la toma de decisiones es nula ya que los jefes o superiores no toman en cuenta las ideas nuevas, investigaciones realizadas, la falta de confianza en la ejecución de los informes pide que los funcionarios se sientan con la capacidad de resolver conflictos. Por lo tanto, existe un bajo desempeño laboral

Lo señalado se considera importante ya que conocer tal información hace que los funcionarios sepan la dirección en la cual deben accionar, pese a que esta información no se la brinda en la inducción correspondiente.

- En cuanto a la motivación, al no existir planes de motivación para los funcionarios estos se sienten desmotivados lo que influye en la productividad y eficiencia laboral.

Los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA tienen un desincentivo para realizar bien su trabajo por lo que conlleva a una deficiencia en el trabajo a realizar. Percibiendo en su mayoría, que no tiene retribuciones de su esfuerzo lo cual es un mal indicador para la motivación que le es dada en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA; entonces se concluye que se tiene mal clima organizacional.

### **Conclusión Específica 3:**

En el análisis de desempeño laboral se consideró las dimensiones de: productividad laboral, eficacia y eficacia laboral de los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.



- En cuanto a la productividad laboral se llega a la conclusión que es bajo debido a al clima laboral existente, la falta de confianza por parte de los jefes, la desmotivación de los empleados.

Los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA no tienen una productividad eficiente al momento de realizar las tareas asignadas en los cargos correspondientes. Esto se debe a que no existe auditorias en el desempeño laboral, capacitaciones constantes, pertenencia hacia la institución por efecto de la falta de comunicación interpersonal, motivación de parte de los superiores hacia los funcionarios, la remuneración por las excesivas horas de trabajo. Teniendo repercusiones negativas al momento de ofrecer un servicio personalizado y de calidad a los usuarios que requieren los servicios correspondientes.

Considerando los anteriores resultados se observa que los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, informan que en pocas circunstancias se encuentran identificadas con los objetivos estratégicos debido a que los valores que estos tienen no siempre van en concordancia con los de la institución.

- En cuanto a la eficiencia y eficacia laboral son bajas debido a la falta herramientas de oficina, instalaciones deficientes, equipos informáticos lentos, presupuesto que no va con las normas.

Los funcionarios no tienen una eficiencia laboral al momento de realizar las tareas asignadas en los cargos correspondientes. Entonces se concluye que en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA, se tiene mal desempeño laboral.

## **5.2. Recomendaciones**

### **Recomendación General:**

Se recomienda el estudio del clima organizacional en otras entidades municipales, considerando la importancia que tiene su conocimiento para incidir de manera positiva en el desempeño laboral de toda institución.

### **Recomendación Específica 1:**

Se recomienda la ampliación de la revisión teórica a objeto de conocer más efectos que puede tener el clima organizacional además del desempeño laboral, y de esta forma se pueda realizar la medición considerando otras variables en el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

### **Recomendación Específica 2:**

Se recomienda realizar un análisis periódico de clima organizacional a objeto de conocer si hubo cambios, además de medirlo de manera continua para hacer un análisis de las variables de manera dinámica.

### **Recomendación Específica 3:**

Se recomienda el análisis del desempeño laboral de manera periódica y continua a objeto de conocer el cambio de los resultados en las dimensiones consideradas. Además, se recomienda la ampliación del análisis del desempeño laboral considerando otras dimensiones para el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA.

## BIBLIOGRAFÍA

Albert Gómez, M. J. (2007). *La Investigación Educativa*. México: Mc Graw Hill.

Altez, E., & Arias, L. (14 de Mayo de 2019). *Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Aranda, T., & Araujo Gomes, E. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. EOS.

Berna, I. G., Pedraza, M. N., & Sánchez, L. M. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. Colombia: Estudios Gerenciales.

Bittel, S. (2000). *Administración del personal*. México: Pearson.

Chávez Epiquén, A. (Junio de 2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/318842957\\_Gestion\\_del\\_desempeno\\_en\\_las\\_organizaciones\\_educativas](https://www.researchgate.net/publication/318842957_Gestion_del_desempeno_en_las_organizaciones_educativas)

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Guajimalpa: Mcgraw-Hill/Interamericana.

Davis, F., & Newstrom, J. (2004). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

- Durán, S., García, J., Parra M., Velázquez, M., & Hernández, I. (2018). *Estrategia para disminuir el síndrome de Burnout en personal que labora en instituciones de Salud en Barranquilla*. Colombia: Universidad de La Costa.
- Edel, R., García, S. A., & Casiano, B. R. (2017). Clima y compromiso organizacional
- Ferreira, B. C. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Sao Paulo: Produção 16(2).
- García, G. (2007). *Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo*. UNICAWA.
- García Villamizar, G. E. (2006). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*.
- Grimaldos, A., Sánchez, H., & Ramírez, E. (2018). *La conducta de los colaboradores se modifica por el clima de la Organización*.
- Guillen, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill Education.
- Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill.
- Hernández, I., Parra, M., García, P., De Castro, N., & Duran, S. (2018). *Comportamiento organizacional ciudadano*. Recuperado el 2020, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p22.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw- Hill/Interramericana.
- Koontz, H. (2012). *Elementos de la administración*. México: McGraw Hill.

- Luthais, C. (2002). *Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño*. centro de Investigación para el Desarrollo.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: España.
- Milkovich, M., & Boudra, K. (1994). *Características del desempeño laboral*. Madrid - España: VCU.
- Montejo, A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Recuperado el 2020, de <http://148.204.210.204/revistaupiicsa/50-51/50-51-2.pdf>
- Paspuel, L. (2014). *El desempeño laboral*. México: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (14 de Mayo de 2013). *Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, H. J., & Calderón, C. V. (Junio de 2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Segredo, A., & Reyes, D. (2004). *Clima organizacional en salud pública*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2020, de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>

Romero, R. (2010). *Clima organizacional: su relación con el factor humano*. PROCADP.

Toro, T. (2010). *Clima organizacional*. Colombia: Cincel.

Trespacios Gutierrez, J., Vasquez Casielles, R., & Bello Acebron, L. (2005). *Investigación de mercados*. International Thomson Editores.

Vives, A. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América*. Washington: BID.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

# ANEXOS

*Anexo N° 1 Encuesta de Clima Organizacional*

<b>ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
N°	Edad: _____	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
	Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )				
	Nivel: _____				
<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</b>					
1.	Cuando interactúo con mis compañeros de trabajo me siento apreciado por ellos.				
2.	Saludo a mis compañeros de trabajo.				
3.	Conversar con mis compañeros de trabajo amplio mi grupo de amistad.				
4.	Durante la conversación con mis compañeros de trabajo me doy cuenta de mis propias debilidades.				
5.	A través de la comunicación en el ambiente laboral amplio el conocimiento de mí mismo.				
6.	Puedo ver mis fortalezas cuando me comunico con mis compañeros de trabajo.				
7.	Mediante la comunicación puedo desarrollar relaciones interpersonales laborales.				
8.	Mis relaciones con mis compañeros de trabajo se fortalecen por medio de la comunicación interpersonal.				
9.	Las amistades cordiales en el ambiente laboral facilitan un trabajo cooperativo.				
10.	Las decisiones tomadas en el trabajo, intercambio información relacionada con el ejercicio de mis funciones.				
<b>AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>					
11.	Al ingreso a la institución le fueron informados los objetivos y políticas de la misma.				
12.	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la institución son suficientes.				



13.	La toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio.				
14.	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores.				
15.	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo.				
16.	En la toma de decisiones en su trabajo no lo consulta con su jefe.				
17.	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.				
18.	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.				
19.	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse éste.				
20.	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas de ascenso y aprendizaje.				
<b>MOTIVACIÓN</b>					
21.	Se le brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral.	<b>Si</b>		<b>No</b>	
22.	Las ideas que aporta para mejorar el trabajo son llevadas a cabo.				
23.	Tengo la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es de mejorar.	<b>Si</b>		<b>No</b>	
24.	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias.				
25.	En la institución se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi desarrollo profesional y personal.				
26.	Necesita algún incentivo para mejorar su trabajo.				
27.	Está a gusto con el trabajo que realiza.				
28.	Considera que la institución es un buen lugar para desempeñar su trabajo.				
29.	Le dan el suficiente tiempo para realizar su trabajo				
30.	Su esfuerzo tuvo retribuciones justas.	<b>Si</b>		<b>No</b>	

## *Anexo N° 2 Cuestionario Desempeño Laboral*

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – GAMEA. Así mismo, se le pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas. Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán mejorar el clima laboral y desempeño laboral de los funcionarios públicos y, consecuentemente, mayor eficiencia en la gestión.

### **INSTRUCCIONES:**

El cuestionario consta de 50 ítems. Cada ítem incluye cuatro alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una (x) donde considere que se aproxime más a su realidad.

- Si no ocurre nunca, marca la alternativa NUNCA (0)
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa A VECES (1)
- Si ocurren muchas veces, marca la alternativa CASI SIEMPRE (2)
- Si ocurren continuamente, marca la alternativa SIEMPRE (3)

<b>CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL</b>		NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Nº	Edad: _____ Sexo: Masculino ( ) Femenino ( ) Nivel: _____				
<b>PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>					
1.	Respetan en la provision de personal en las etapas del proceso de selección.				
2.	Aplican nuevas tendencias de evaluación del desempeño.				

3.	Perciben un liderazgo transformacional en el gobierno regional .	Si	No		
4.	Fomentan el trabajo en equipo.				
5.	Los salarios son distribuidos equitativamente de acuerdo a su función.	Si	No		
6.	Se implementan programas de capacidades técnicas.				
7.	Los servidores continúan estudios de maestría y doctorado.	Si	No		
8.	Se realizan charlas para mejorar el clima laboral.				
9.	Realizan auditorías al desempeño del personal.				
10.	Comparan el desempeño laboral con los estándares de control.				
11.	Es el óptimo el número de trabajadores por área.	Si	No		
12.	Es el tiempo que trabajas el normado por ley.				
13.	Racionalizan al personal que brinda el servicio público.				
14.	Se identifican con la visión, misión y valores institucionales de su centro de trabajo.				
<b>EFICACIA</b>					
15.	Cuentan con la dotación económica presupuestaria y equipo para ejecutarlas.				
16.	Son adecuadas las condiciones ambientales para la ejecución de los trabajos a ejecutar.				
17.	Es adecuado el tiempo de espera para acceder al servicio.				
18.	Están disponibles las bases de datos informáticos de la administración.				
19.	Existe comunicación e informacion clara, concisa y orientada a las necesidades de los ciudadanos usuarios sobre los servicios que se presta.				
20.	Realizan la adecuación del servicio a las necesidades y expectativas del ciudadano.				
22.	Realizan una atencion personalizada a los usuarios.	Si	No		
22.	Estan bien formados y capacitados para atender al usuario.				
23.	Brindanel servicio adecuado y de calidad que requiere el usuario.				
24.	Muestran interes por agilizar los trabajos.	Si	No		
25.	Son solidarios frente a los problemas y necesidades que pueden estar afrontando algun compañero de trabajo.	Si	No		
26.	Existe la cultura por los principios, normas y valores.	Si	No		
27.	Fomentan la cultura por la innovacion e investigacion.				
28.	Se orienta la innovacion a los lineamientos y estrategias regionales y locales.				
29.	Crean alianzas con las autoridades regionales y grupos extremos.				
30.	Se caracteriza la institucion donde labora por la flexibilidad y la adaptacion al cambio.				

31.	Intenta sobresalir de su institucion en base a su identidad y de sus soluciones novedosas.				
32.	Tienen acceso a las herramientas, conocimientos y asesoria que requieres para innovar.				
33.	Diseñan estrategias para aprovechar los recursos disponibles y lograrlas.				
34.	Se interiorizan las mejoras en la institucion como patrones nuevos.				
35.	Existen los recursos necesarios para realizar la innovacion.	<b>Si</b>		<b>No</b>	
<b>EFICACIA LABORAL</b>					
36.	Los presupuestos planificados se aprueban con la normativa vigente.	<b>Si</b>		<b>No</b>	
37.	Se proveen de suficientes materiales a las oficinas.				
38.	Poseen modernas y adecuadas instalaciones y equipamientos				
39.	Las instalaciones tienen buena ventilacion y luminosidad para atencion al publico.				
40.	Poseen tecnologia y equipos modernos				
41.	Son suficientes e idoneos los rotulos y señalizaciones				
42.	Son suficientes la cantidad de equipos informaticos disponibles.				
43.	Son suficientes y modernos los equipos de comunicación.				
44.	Realizan la rendicion de cuentas ante los integrantes de la institucion, usuarios y sociedad.				
45.	Existe buena reputacion y confianza en la institucion como servicio publico.				
46.	Es eficaz y eficiente el manejo de los fondos publicos.	<b>Si</b>		<b>No</b>	
47.	Son puntuales y ordenados en el desempeño de su trabajo.				
48.	Actúan con transparencia en su centro de trabajo y en su ida social				
49.	Solucionan problemas diversos mediante el dialogo y la concertación.				
50.	Demuestran respeto, empatía y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo.	<b>Si</b>		<b>No</b>	

