

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TÉCNICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA
ADUANA INTERIOR LA PAZ**

Tesis de Grado para obtener el Título de Licenciatura

POSTULANTE: Elizabeth América Quispe Mamani

TUTOR: Lic. Manuel Herbert Adriazola Morales

EL ALTO – BOLIVIA

2020



DEDICATORIA

A mis padres Heriberto y Juana, y a mis hermanos David (†) e Isaac por todo el apoyo incondicional que me brindan en distintas situaciones de mi vida.



AGRADECIMIENTO

El trabajo realizado y la preparación como futuro profesional son reconocidos a la Universidad Pública de El Alto, por brindarle la posibilidad de estudios superiores a un gran número de personas, y a la Carrera de Administración de Empresas por el nuevo rol que está tomando en la formación de nuevos profesionales en el Área de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas.

RESUMEN

El estudio del clima organizacional es una parte importante dentro de una organización, porque es de vital importancia ya que, desde el punto de vista de la gestión del talento humano, se relaciona de manera directa con las personas y su interrelación con su entorno, en el caso de la presente investigación se analiza la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz.

A su vez el presente trabajo de investigación, tiene como fin principal fomentar el fortalecimiento del clima organizacional en la Administración de la Aduana Interior La Paz, mediante la propuesta de plan de mejoramiento, que permitirá la generación de acciones que aporten a corregir o mejorar el clima organizacional, misma que trascenderá en el desempeño laboral en los técnicos.

Para ello se procedió a realizar la investigación y el análisis de los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los técnicos, por medio de la observación, entrevista y la encuesta.

La investigación se lo efectuó de acuerdo a los siguientes pasos: descripción del problema, situación problema, objetivos principales, objetivos específicos, marco teórico, metodología de investigación, elaboración instrumentos, recolección de datos y análisis de los resultados.

Los resultados de estas encuestas tabuladas generaron la información requerida y así obtener las bases necesarias para la elaboración de un plan de mejoramiento, cumpliendo con los objetivos del estudio.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN	2
1.2. ANTECEDENTES	3
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.5. OBJETIVOS	8
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	8
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	9
1.6. JUSTIFICACIÓN	9
1.6.1. <i>Teórica</i>	9
1.6.2. <i>Práctica</i>	9
1.6.3. <i>Social</i>	10
1.7. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	10
1.8. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	10
1.8.1. <i>Variable Independiente (Causa)</i>	10
1.8.2. <i>Variable Dependiente (Efecto)</i>	11
1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	11
1.10. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.10.1. <i>Alcance Temático</i>	12
1.10.2. <i>Alcance Espacial</i>	13
1.10.3. <i>Alcance Temporal</i>	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	15
2.1.1. <i>Definición de Gestión del Talento Humano</i>	15
2.1.2. <i>Agrupación de los Procesos de Gestión Humana</i>	17
2.1.3. <i>Importancia de la Gestión del Talento Humano</i>	18
2.1.4. <i>Características del Talento Humano</i>	19
2.1.5. <i>Tipos de Talento</i>	20
2.1.6. <i>Objetivos del Talento Humano</i>	20
2.1.7. <i>Funciones del Talento Humano</i>	21
2.1.8. <i>Procesos de la Gestión del Talento Humano</i>	22
2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.2.1. <i>Definición de Clima Organizacional</i>	23
2.2.2. <i>Características del Clima Organizacional</i>	25
2.2.3. <i>Dimensiones del Clima Organizacional</i>	28
2.2.4. <i>Escalas del Clima Organizacional</i>	30
2.2.5. <i>Determinantes del Clima Organizacional</i>	33

2.2.6. <i>Determinantes Específicos del Clima Organizacional</i>	33
2.2.7. <i>Resultados que se obtienen de un Diagnóstico de Clima Organizacional</i>	35
2.2.8. <i>Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas</i>	37
2.2.9. <i>Resultados de un Clima Organizacional Positivo</i>	39
2.2.10. <i>Consecuencias de un Clima Organizacional Negativo</i>	39
2.2.11. <i>Teoría del Clima Organizacional de Likert</i>	40
2.3. RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTROS CONCEPTOS	42
2.3.1. <i>Estructura Organizacional</i>	43
2.3.2. <i>Satisfacción</i>	47
2.3.3. <i>Principios y Valores</i>	49
2.3.4. <i>Motivación</i>	55
2.3.5. <i>Comunicación</i>	56
2.3.6. <i>Liderazgo</i>	60
2.3.7. <i>Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional</i>	61
2.4. DESEMPEÑO LABORAL.....	62
2.4.1. <i>Definición de Desempeño Laboral</i>	62
2.4.2. <i>Factores del Desempeño Laboral</i>	63
2.4.3. <i>Dimensiones del Desempeño Laboral</i>	65
2.4.4. <i>Evaluación de Desempeño</i>	65
2.4.5. <i>Métodos de la Evaluación de Desempeño</i>	67
2.4.6. <i>Nuevos Enfoques sobre la Administración del Desempeño</i>	68
2.4.7. <i>Desempeño Laboral Inadecuado</i>	69
2.4.8. <i>Cómo Mejorar el Desempeño Laboral</i>	69
2.5. MARCO REFERENCIAL.....	70
2.5.1. <i>Breve Historia de Aduana Nacional de Bolivia</i>	70
2.5.2. <i>Misión</i>	75
2.5.3. <i>Visión</i>	75
2.5.4. <i>Objetivos Estratégicos Institucionales</i>	75
2.5.5. <i>Organigrama Aduana Nacional de Bolivia</i>	76
2.5.6. <i>Pilares Estratégicos</i>	78
CAPÍTULO III.....	79
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	79
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	80
3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	81
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	82
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	82
3.5. POBLACIÓN	83
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	83
3.6.1. <i>Observación participativa</i>	83
3.6.2. <i>Cuestionario</i>	84
3.6.3. <i>Entrevista</i>	84

3.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	84
3.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	86
3.9. TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	86
CAPÍTULO IV.....	88
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	88
4.1. RESULTADOS DE OBSERVACIONES.....	89
4.1.1. <i>Observación Cargo: Administrador, Supervisores y Encargados</i>	89
4.1.2. <i>Observación a Cargos: Técnicos Aduaneros</i>	91
4.2. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS CARGOS ALTOS DE LA ADMINISTRACIÓN INTERIOR LA PAZ.....	92
4.3. RESULTADOS DE CUESTIONARIO REALIZADO A LOS TÉCNICOS ADUANEROS.....	94
4.3.1. <i>Clima Organizacional</i>	94
4.3.2. <i>Desempeño Laboral</i>	122
4.3.3. <i>Análisis de Dimensiones del Clima Organizacional</i>	131
4.3.4. <i>Análisis de Dimensiones del Desempeño Laboral</i>	135
4.3.5. <i>Análisis de Hipótesis</i>	136
CAPÍTULO V.....	150
PROPUESTA.....	150
5.1. GENERALIDADES.....	151
5.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	151
5.2.1. <i>Objetivo General</i>	151
5.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	151
5.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	152
5.4. INDICADORES DE LA PROPUESTA.....	152
5.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA INTERIOR LA PAZ.....	152
5.6. ESQUEMA DE LA PROPUESTA.....	153
5.6.1. <i>Programa de Principios-Valores</i>	153
5.6.2. <i>Técnicas y Programas de Comunicación</i>	155
5.6.3. <i>Formación en Liderazgo Participativo</i>	156
5.6.4. <i>Programa de Capacitación sobre Equipos de Trabajo</i>	157
5.7. CONSECUENCIAS DE NO IMPLEMENTAR LAS PROPUESTAS.....	158
CAPÍTULO VI.....	159
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	159
6.1. CONCLUSIONES.....	160
6.2. RECOMENDACIONES.....	161
BIBLIOGRAFÍA.....	163
ANEXOS.....	167
ANEXO 1. GUÍAS DE OBSERVACIÓN.....	168
ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA.....	170
ANEXO 3. CUESTIONARIO.....	171
ANEXO 4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE PRINCIPIOS-VALORES.....	174

ANEXO 5. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN.....	176
ANEXO 6. FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO.....	178
ANEXO 7. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE EQUIPOS DE TRABAJO	180
ANEXO 8. RESUMEN EJECUTIVO N° AN-UAIPC-IS001/18.....	182
ANEXO 9. NORMATIVA ANB.....	187

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Funcionarios de Administración de la Aduana Interior La Paz.....	4
Tabla 2. Operacionalización de Variables	12
Tabla 3. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores	17
Tabla 4. Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likerd (1968)	42
Tabla 5. Tipos de valores	53
Tabla 6. Técnicas e instrumentos utilizados para la investigación.....	86
Tabla 7. Resumen de información de observación a 5 personas de cargos altos de la Administración Interior La Paz .	89
Tabla 8. Resumen de información de observación a 6 Técnicos Aduaneros de distintas áreas de la Administración Interior La Paz..	91
Tabla 9. Resumen de información de entrevistas realizadas a 5 cargos altos de la Administración Interior La Paz	92
Tabla 10. Conocimiento de la existencia de la normativa aduanera	94
Tabla 11. La Normativa utilizada interviene en su desempeño laboral.....	96
Tabla 12. Conocimiento de funciones que debe realizar en el cargo asignado.....	97
Tabla 13. Existencia de inducción a nuevo cargo por rotación	98
Tabla 14. Existencia de actualización y difusión de normativa aduanera	99
Tabla 15. Trato respetuoso al personal de la aduana	100
Tabla 16. Identificado como parte de la Aduana Nacional	101
Tabla 17. Se promueve actos de solidaridad entre compañeros de trabajo.....	103
Tabla 18. Colaboración entre trabajadores para resolución de problemas.....	104
Tabla 19. Existencia de reconocimiento o recompensas por el trabajo efectuado	105
Tabla 20. Información de acontecimientos o errores de la Institución	106
Tabla 21. Libertad y confianza para informar al inmediato superior.....	108
Tabla 22. Recibe información mediante medios de información institucional.....	109
Tabla 23. Existe comunicación clara y oportuna	110
Tabla 24. Satisfacción de la comunicación existente	111
Tabla 25. Toma de decisiones sin consultar a los técnicos aduaneros	112
Tabla 26. Se toma en cuenta las sugerencias de los técnicos aduaneros	113
Tabla 27. Supervisión constante de actividad laboral	114
Tabla 28. Exigencia de cumplimiento de instructivos a detalle	115
Tabla 29. Se permite creatividad en el trabajo	116
Tabla 30. Confianza y libertad para expresar opiniones o quejas.....	117
Tabla 31. Existe libertad para la toma de decisiones	118
Tabla 32. Existe expectativa de confianza en el trabajo efectuado.....	119
Tabla 33. Existe un entorno de confianza en el trabajo.....	120
Tabla 34. Influencia del liderazgo en el trabajo realizado.....	121
Tabla 35. Cumplimiento de tareas asignadas.....	122
Tabla 36. Enfoque en el trabajo para no cometer errores.....	123
Tabla 37. Uso apropiado de los recursos proporcionados	124
Tabla 38. Adaptación a cambios de nuevos entornos de trabajo.....	125
Tabla 39. Influencia del clima organizacional en el trabajo efectuado	126

Tabla 40. Existencia de un buen ambiente y entendimiento	127
Tabla 41. Existencia expresión y confianza en grupo	128
Tabla 42. Existe buena disposición para realizar el trabajo asignado	129
Tabla 43. Trabajo responsable en equipo para cumplimiento de metas.....	130
Tabla 44. Resultados Estructura Organizacional.....	131
Tabla 45. Resultados Principio y Valores	132
Tabla 46. Resultados Comunicación	133
Tabla 47. Resultados Liderazgo	134
Tabla 48. Resultados desempeño Individual	135
Tabla 49. Resultados Desempeño Grupal.....	136
Tabla 50. Rangos de valores correlación de Spearman (Rho)	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Enfoque percepciones que el trabajador, estructuras y procesos en un medio laboral.	24
Figura 2. Factores y estructuras del sistema organizacional.	25
Figura 3. Esquema de clima organizacional.	28
Figura 4. Criterios de evaluación de desempeño.	67
Figura 5. Organigrama Aduana Nacional de Bolivia.	76
Figura 6. Utilización de paquete informático SPSS (1).	139
Figura 7. Utilización de paquete informático SPSS (2).	139
Figura 8. Esquema de la propuesta.	153

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS GENERALES

1.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente muchas empresas públicas de servicios abandonan la importancia del clima organizacional. Cuando se habla de clima organizacional se refiere al ambiente interno en que maneja una organización, el cual incluye el ambiente interno del ser humano y también el ambiente físico donde se desarrolla el trabajo cotidiano que incide en el desempeño laboral del personal y, por lo tanto, en el rendimiento de las empresas.

De acuerdo a Guillen & Guil (2000), citado por Edel, Garcia, & Casiano (2007), “el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional” (p. 8), es decir si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo. Por lo que, el clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, que puede ser un elemento que incide en el comportamiento del personal que forma parte de la organización.

Las empresas de élite manejan el clima organizacional como una táctica de estimulación para los empleados, para de esta manera mejorar su desempeño laboral. A fin de cumplir con los objetivos que tienen las organizaciones, públicas, privadas, mixtas con o sin fines de lucro. Como lo menciona Rodríguez (2016), “las organizaciones son sistemas sociales donde las personas desempeñan distintas funciones o tareas de manera coordinada para contribuir con el cumplimiento de propósitos propuestos y la misión de la organización” (p. 4).

El clima organizacional puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, valores, liderazgo, recompensas, consideración, comunicación, motivación en otros.

Por tal razón, la presente investigación estudia la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz, que es una institución pública de gran impacto en la sociedad, que es responsable del flujo de entradas y salidas de mercancías, por ese motivo es

indispensable que brinde un buen servicio a la sociedad.

Para esta investigación se trabajó, con los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz, que está conformado por 128 Técnicos Aduaneros entre mujeres y varones, con diferentes ocupaciones y jerarquías institucionales y áreas.

1.2. ANTECEDENTES

La Aduana Nacional de Bolivia, inicia con sus actividades “estrechamente vinculadas con las políticas económicas que a lo largo del venir histórico ha tenido el país, así como las necesidades de control del flujo de las mercancías que entran y salen del territorio nacional” (Aduana Nacional, 2019).

Bolivia inicia con los controles aduaneros desde la influencia de la corona española, impulsando una cultura de mercado proteccionista desde el siglo XVIII, con el transcurso del tiempo y el nacimiento de la República Boliviana, se establece como una empresa estatal denominada Dirección General de Aduanas teniendo a cargo el control aduanero dentro del territorio nacional. Con la misión de “facilitar las operaciones de comercio exterior, efectuar el control de mercancías y mejorar la recaudación de tributos aduaneros en beneficio del desarrollo y seguridad del estado” (Aduana Nacional, 2019)

En fecha 28 de julio de 1999, el presidente Hugo Bánzer Suárez promulga, la Ley General de Aduanas N°1990, modificando el nombre a Aduana Nacional de Bolivia, también se formó una nueva estructura organizacional estableciendo una administración central con cinco Gerencias Nacionales: Fiscalización, Normas y Procedimientos, Sistemas, Jurídica y Administración y, Finanzas.

La Aduana Nacional está dividida en seis Gerencias Regionales: La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro, Potosí y Tarija; cada una de estas regionales de la misma manera tienen otras sub-administraciones, como se muestra en el organigrama (Ver Figura 5). La Aduana Nacional de Bolivia desde el 21 de enero de 2010 hasta principios del mes de enero de 2020 estaba dirigida por la expresidenta Ejecutiva Lic. Marlene Ardaya, que desempeño las funciones en estricto cumplimiento de la Constitución Política del Estado (CPE) y de las Leyes del Estado Plurinacional de Bolivia.

La Gerencia Regional de La Paz tiene sub-gerencias, una de ellas es la Administración de la Aduana Interior La Paz, que está encargada de “controlar el flujo de mercancías, las operaciones aduaneras y la gestión de procesos contravencionales” (Aduana Nacional, 2019).

La función principal de la Administración de la Aduana Interior La Paz, “Es de verificar y controlar el cumplimiento de la normativa aduanera vigente y las obligaciones de los regímenes aduaneros, operaciones aduaneras, gestión de procesos contravencionales y disposición de abandonos de mercancía incautada y abandono en zona primaria” (Aduana Nacional, 2019)

A la fecha el personal técnico de la Aduana Interior La Paz desarrolla distintas funciones como ser: despachos, levante de mercaderías con declaración única de importación (DUI), levante de mercancías en abandono o abandono expreso, aforos físicos de mercancía, tránsito aduanero, trámites para ejecutar los procesos administrativos de contravenciones, notificaciones, emitir resoluciones administrativas, cumplir con la ejecución de adjudicación, subasta, destrucción de mercancía y otras funciones relacionadas del ámbito de su competencia.

Según el Administrador de la Aduana Interior La Paz, indica que en la gestión 2019 cuenta con 128 Técnicos bajo su cargo, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 1
Funcionarios de Administración de la Aduana Interior La Paz

CARGOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Administrador	1	-	1
Responsable SPCC	-	1	1
Supervisores de Gestión Aduanera	2	2	4
Profesional	-	1	1
Técnico Aduanero I	26	39	65
Técnico Aduanero II	9	13	21
Técnico Aduanero Abogado	4	6	10
Técnico Aduanero Archivista	-	1	1

Procurador	-	1	1
Operador de Sistemas	1	-	1
Secretaria	-	1	1
Consultores Técnicos Aduaneros II	15	5	20

Nota: Aduana Interior La Paz cuenta con personal de 128 Técnicos.

Se observa que de 58 son hombres y 70 son mujeres.

Información obtenida mediante la secretaria, elaboración propia (2019).

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización es un factor que influye significativamente en todos los aspectos y procesos organizacionales de las empresas, generando grandes cambios positivos en la tecnología, industria y economía, para mejorar la organización, sin dejar de lado un factor importante que son los colaboradores, por lo que actualmente se da énfasis al clima organizacional.

De acuerdo al artículo del periódico El Deber:

Las organizaciones que tienen un buen clima organizacional retienen los mejores talentos y además son mucho más rentables, además se afirma, que los mejores lugares para trabajar en Bolivia según el ranking de Great Place to Work, son: Tigo, Belcorp, Banco Mercantil Santa Cruz y Farmacias Chávez. (Vasquez, 2017)

Pero en la actualidad en Bolivia las instituciones públicas, abandonan la calidad del ambiente interno.

En la gestión 2019 la Administración de la Aduana Interior La Paz incremento el personal con 70 Técnicos, llegándose a tener un total de 128 Técnicos. En las dos áreas que son Gestión Aduanera donde se realiza despachos legales para el levante de DUIS, de mercancías importadas esta que se arman carpetas cada día para realizar su aforo y valoración de mercancía y de la Supervisoría de Contrabando Contravencional (SPCC) donde llegan los casos de contrabando suscitados en las fronteras ingresando mercancía no declara de la misma manera a diario estos casos son remitidos por la Unidad de Coordinación Operación e Investigación, para la lucha contra el contrabando, la Supervisoría del Área Técnica indica que a cada técnico se designa de entre 30 a 40

casos por mes tanto a los técnicos de Gestión Aduanera y de la SPCC, para la realización de tareas y funciones. También revela que cuando un técnico no realiza lo designado en el tiempo establecido o no llega a un avance superior del 50% del trabajo encomendado, este personal es rotado a otra unidad u otra administración de otros departamentos del país o de la misma regional por incumplimiento, y el trabajo que queda pendiente es redistribuido entre los técnicos para su culminación, por lo que, de esta manera se genera una sobrecarga de trabajo a los Técnicos.

En la entrevista realizada a la Encargada de Supervisoría por Contrabando Contravencional donde existe mayor cantidad de técnicos aduaneros, señala que para la gestión 2019, los objetivos trazados desde la Gerencia Nacional para la subgerencia eran las de concluir con los casos antiguos de despachos de nacionalización de mercancías, contrabando, abandono y allanamiento, para así liberar los almacenes de la zona de Senkata y otros almacenes con mercancías caídas en abandono dentro del recinto de Interior La Paz. Estos casos antiguos se vienen arrastrando desde el año 2002 y hasta la fecha no han culminado los procesos respectivos, por lo cual continúan vigentes. Como lo confirma el Resumen Ejecutivo N° AN-UAIPC-IS001/18 (Anexo 8), donde se informa de las diversas falencias con respecto al control interno, el seguimiento realizado concluyendo Recomendaciones no cumplidas con avance (11. remates vía internet y monetización de zapatillas pendientes, 16. Falta de entrega de carpetas de remates realizados por vía internet) y Recomendaciones no cumplidas sin avance (Depósitos no identificados de gestiones pasadas por producto de remates, no reconocidos como ingreso).

Por lo señalado, se evidencia que los técnicos no están cumpliendo de forma óptima con el trabajo designado, por lo que, la Administración de la Aduana Interior La Paz, no está cumpliendo con las metas establecidas desde la Gerencia Nacional de Aduana Nacional, provocando, llamadas de atención verbales o escritas, rotación de personal a otras unidades, y hasta despidos en los casos extremos.

Asimismo, se señala que:

Se puede afirmar que el ser humano necesita ser valorado y reconocido como un

ser integral y no como una pieza más dentro de una organización. Es decir, el ser humano necesita atención necesaria para llevar a cabo una adecuada labor dentro de la organización. (Quispe, 2015, p. 18)

Una posible causa podría ser que el clima organizacional de los Técnicos Aduaneros no sea el adecuado, puesto que existen quejas sobre factores como: estructura, principios y valores, comunicación y liderazgo.

De la observación efectuada dentro de la Administración de la Aduana Interior La Paz, se detectó que la **estructura organizacional** con relación al clima organizacional, figura la “percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo como burocrático” (EcuRed, 2018).

La Aduana Interior La Paz, trabaja bajo la normativa aduanera, de la misma manera ellos poseen políticas, manuales de funciones, manuales de procesos y procedimientos. Pero, por las constantes rotaciones del personal, los Técnicos tienden a olvidar la revisión de los manuales mencionados y trabajar empíricamente en los cargos designados.

De la misma manera los **principios y valores**, son aspectos importantes dentro del clima organizacional, para que la persona se sienta valorado, por lo que se analizó dichos factores dentro de la Administración de la Aduana Interior La Paz.

Otro factor es la **comunicación**, Taylor menciona que para analizar el clima organizacional uno de sus factores es la comunicación esta, “se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización” (Academia, 2016).

Actualmente la estructura organizacional de la Administración de la Aduana Interior La Paz es jerárquica y vertical como se puede observar en su organigrama (Figura 5). Por lo que, la comunicación interpersonal entre jefes y técnicos, está obstruido por la cantidad de trabajo asignado, incremento de funcionarios, y por los constantes rotes de puestos, esto ocurre cuando no cumplen el trabajo designado, se los cambia a otras unidades que tiene la Aduana Nacional, por lo que, no existe fluidez,

claridad y celeridad es necesario ver si preexiste comunicación descendente, ascendente y horizontal. La comunicación es imprescindible para un buen desempeño.

Y, por último, toda organización se maneja desde los principios de eficacia y eficiencia para llegar a sus objetivos de las empresas, para esto es necesario un buen **liderazgo**, sin embargo, la Administración de la Aduana Interior La Paz, tiene una estructura jerárquica, el cual involucra diferentes aspectos de ejercicio de poder donde deberían practicar un liderazgo adecuado con los Técnicos Aduaneros para llegar a los objetivos de la institución y metas trazadas por gestión.

Por lo señalado anteriormente se evidenció que en la Administración de la Aduana Interior La Paz, existen deficiencias en lo que refiere al clima organizacional, esto puede incidir en el desempeño laboral de sus técnicos, lo que conlleva al incumplimiento de los objetivos de esta sub-gerencia.

Por ello, se realizará en la sub-Administración de la Aduana Interior La Paz una investigación para determinar qué factores inciden el clima organizacional y de qué manera afectan al desempeño laboral de los técnicos que trabajan dentro de esta institución, la misma está ubicada la ciudad de El Alto en la zona Villa Bolívar Av. 6 de marzo S/N a 3 cuadras de cruce Viacha carretera a Oruro.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar los factores del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Recopilar distintas teorías, sobre el clima organizacional y desempeño laboral.
- Analizar si los factores del clima organizacional como, la estructura organizacional, principios y valores, comunicación y liderazgo tienen relación con el desempeño laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz.
- Plantear una propuesta, para mejorar el clima organizacional que repercuta en el desempeño laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz.

1.6. JUSTIFICACIÓN

1.6.1. Teórica

La investigación sobre el clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones, que deben buscar un continuo mejoramiento del ambiente interno, para así alcanzar niveles de desempeño laboral altos.

Asimismo, la temática de estudio se sustenta con información recopilada de distintos autores, que aportaron información valiosa respecto al clima organizacional y el desempeño laboral, llegando a ser una documentación relevante para la gestión del talento humano en la Administración de la Aduana Interior La Paz.

1.6.2. Práctica

La presente investigación contribuirá con el análisis del clima organizacional directamente concerniente con el desempeño laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz, que reflejará las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio.

Para la elaboración de la investigación se aplicará los métodos de recolección de información factibles, información útil para optimizar y retroalimentar el clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los técnicos. Asimismo, los

resultados obtenidos del presente trabajo de investigación no sólo son de utilidad para la organización, sino, que los resultados también sirven como guía para las futuras investigaciones.

1.6.3. Social

La identificación de la incidencia del clima organización en el desempeño laboral, será trascendente para tomar acciones en el área de la gestión del talento humano para mejorar el ambiente interno. De esta manera se contribuirá al logro de objetivos de la institución, y de la misma manera se beneficiarán los trabajadores (128 Técnicos), de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Lo que a su vez conllevará al buen trato de los Técnicos Aduaneros hacia los usuarios, lo que conllevará a una mejor atención a las personas que acuden a los servicios de la Aduana entre ellos se encuentran los importadores, exportadores, agencias despachantes, empresas de transporte y personas naturales que participan de las subastas e instituciones ligadas al comercio exterior.

Actualmente esta entidad pública contribuye con la recaudación aduanera, por el “cobro de tributos a las importaciones de mercancías y subasta de mercancías de contrabando. En la gestión 2018 recaudo un total de 14.045 millones de bolivianos, de esta forma se provee mayores recursos para el desarrollo del Estado Boliviano” (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2018).

1.7. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hi: Los factores del clima organizacional como la estructura organizacional, principios, valores, comunicación y liderazgo inciden en el desempeño laboral de los Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz.

Ho: No existe, la relación entre el clima organización y el desempeño laboral.

1.8. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

1.8.1. Variable Independiente (Causa)

Clima Organizacional — Se define como un conjunto de propiedades del

ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone una fuerza que influye en la conducta del empleado.

1.8.2. Variable Dependiente (Efecto)

Desempeño Laboral de los Técnicos – Es la manera como los miembros de la empresa trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La “operacional tiene que ver directamente con la investigación empírica puesto que trata de comprender las variables en términos concretos que sean observados y medidos con indicadores que identifiquen la presencia de rasgos del objeto o fenómeno” (Soria, 2013, p. 177).

Por consiguiente “es un proceso de descomponer las variables principales en otras específicas llamadas dimensiones y estos indicadores” (Soria, 2013, p. 179).

Por lo tanto, “una variable es elemento susceptible a ser medido, asimismo pueden variar el grado o intensidad, según la realidad” (Patzí, 2017, p. 85).

Tabla 2
Operacionalización de Variables

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE	INSTRUMENTO
Variable independiente (Causa) Clima Organizacional de la Aduana Interior La Paz	El Clima Organizacional, según Castillo (2014, pág. 6), es entendido como el ambiente propio de cada organización como al conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores en relación a dicho entorno, así mismo este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de los miembros; así como también	Estructura organizacional	a) Normativa aduanera b) Manuales de funciones c) Manuales de procesos	- Sí - Un poco - No	a) Cuestionario; 01; 02; 05 ; Rev. Doc. b) Cuestionario; 03; Rev. Doc.; Ficha de observación c) Cuestionario 04; Rev. Doc.
		Principios y valores	d) Fomentan principios y valores e) Respeto f) Sentido de pertenencia g) Solidaridad h) Valoración al personal de trabajo	- Sí - A veces - No	d) Entrevista e) Cuestionario; 06; Ficha de observación f) Cuestionario; 07 g) Cuestionario; 08, 09; Ficha de observación h) Cuestionario; 10; Entrevista i) Cuestionario; 11; Rev Doc
		Comunicación	j) Comunicación vertical descendente k) Comunicación vertical ascendente l) Comunicación Horizontal m) Asertividad	- Sí - A veces - Nunca	j) Cuestionario; 11, 12 k) Cuestionario; 13 l) Cuestionario;14 m) Cuestionario; 15; Ficha de observación; Entrevista
		Liderazgo (Autocrático, Democrático, Liberal)	n) Autocrático (Toma decisiones individualmente - Controla al subordinado) o) Democrático (Toma de decisiones horizontalmente - Realiza una administración compartida- Motiva o estimula a los técnicos) p) Liberal (Delega autoridad - Delega Funciones y no hay contacto con subordinados)	- Sí - No	n) Cuestionario; 16, 17, 19, 20 o) Cuestionario; 18, 22, 25 p) Cuestionario;21,23, 24 Ficha de Observación
Variable dependiente (Efecto) Desempeño laboral de los Técnicos	Se define como, "el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad" (Chiavenato, 2009).	Desempeño Individual	a) Cumplimiento de Trabajo b) Eficiencia c) Disposición	- Sí - A veces - No	a) Cuestionario; 26, 27; Ficha de Observación; Entrevista b) Cuestionario; 28, 29, 30; Ficha de Observación; Entrevista c) Cuestionario; Entrevista
		Desempeño Grupal	d) Participación en grupo e) Rendimiento en equipo f) Relaciones interpersonales	- Sí - A veces - Nunca	d) Cuestionario; 33; Ficha de Observación e) Cuestionario; 31, 34; Ficha de Observación f) Cuestionario; 32

Nota: Elaboración propia (2019).

1.10. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

1.10.1. Alcance Temático

La presente investigación está desarrollada bajo conceptos de la Clima

Organizacional, Desempeño Laboral y Gestión Pública, de esta manera se abarca el área de Gestión de Talento Humano acuerdo a la malla curricular de la Carrera de Administración de Empresas.

1.10.2. Alcance Espacial

La investigación se lo realizará a los Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz, la misma está ubicada la ciudad de El Alto en la Zona Villa Bolívar Av. 6 de marzo S/N a tres cuadras de cruce Viacha, Carretera a Oruro. Esta sub-gerencia es dependiente de la Gerencia Regional La Paz de la Aduana Nacional de Bolivia.

1.10.3. Alcance Temporal

La investigación sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, abarcará el año 2019 y principios del año 2020.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El término, “gestión del talento” tiene un significado peculiar dependiendo de los diversos aspectos que se quiere identificar para las diferentes organizaciones o instituciones.

La gestión del talento es gerenciar, dirigir a individuos de alto valor o muy capaces, mientras que, para otros, es la forma o la capacidad de cómo se maneja el talento humano en general, es decir, que se tiene la certeza de que siempre se trabaja bajo el supuesto de que toda persona tiene consigo algo de talento que es necesario identificar y descubrir para la capacitación y mejora de la persona. Otra perspectiva que se tiene de la gestión del talento, viene a ser las evaluaciones del desempeño laboral donde se abordan dos temas sumamente importantes como son el potencial y el rendimiento.

Actualmente el rendimiento laboral que tiene que ver con la calidad y la eficiencia en un trabajo determinado siempre ha sido la herramienta estándar que mide la productividad de un trabajador. Por otro lado, la gestión del talento humano, también busca enfocarse en la capacidad y en el potencial del trabajador, que significa que su destreza y conocimiento más adelante en un futuro cercano puede ser potenciado mediante la especialización y la perfección de habilidades que en muchos casos son propias e inherentes y propias de la persona. Hay aspectos pertinentes que resaltan de la gestión del talento al interior de una organización, que son:

- La planificación del recurso humano.
- La gestión del desempeño.
- El desarrollo del liderazgo.
- Identificar las brechas de talento.
- El reclutamiento.

2.1.1. Definición de Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009), define la gestión del talento humano como el “conjunto de

políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9).

A su vez Mora (2012), resalta que:

La gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer. (p. 12)

Según Wayne (2005), citado por Naccha (2018), establece que la “gestión administrativa de talento humano está referida a la utilización de las personas como recursos y un medio para lograr un fin como es conseguir los objetivos y fines de la organización empresarial” (p. 29).

También Lledo (2011), citado por Naccha (2018) define que:

La gestión del talento humano es un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, por cuanto al final las personas son las responsables de llevar adelante y ejecutar las actividades, porque los proyectos y planes institucionales no se desarrollan por sí solo, sin contar con los recursos humanos que tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización. (p. 29)

Por lo cual, la gestión del talento humano es el conjunto de operaciones que se realizan para dirigir de manera estratégica de los recursos humanos, que de manera directa o indirecta están relacionadas con las tareas que inciden en el actuar de las personas, que tiene que ser evaluado y valorado al momento de elaborar y diseñar las estrategias de mediano o largo plazo que afectan en el comportamiento o desempeño del personal de las diferentes organizaciones o instituciones, que incide en los diferentes factores internos de la organización en todo su contexto.

2.1.2. Agrupación de los Procesos de Gestión Humana

Los procesos de gestión humana tienen diferentes maneras de agruparse, por lo que, García (2009) lo presente de acuerdo a cada autor:

Tabla 3
Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

AUTOR	AGRUPACIONES
Chiavenato (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera 5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y Robbins (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. Motivación, que busca estimular a las personas 4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, Balkin y Cardy (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación
Sherman, Bohlander, Snell (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humano

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
Castillo aponte (1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación del personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
Alles (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de puestos 2. Formación / Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras
Alles (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección estratégica de recursos humanos

Nota: Recuperado de “Los macro-procesos un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana”, García, M., 2009, Revista pensamiento y gestión, 167(6), pp. 162-200.

2.1.3. Importancia de la Gestión del Talento Humano

De acuerdo a Reyes (2015), la importancia de la gestión del talento humano radica en que actualmente la empresa o institución debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad.
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década.

La gestión del talento humano contribuye a que los seres humanos que integran

a una empresa o institución apoyen al logro de los objetivos. Por lo que, una de las principales funciones de la empresa o institución es la de encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.

2.1.4. Características del Talento Humano

Chiavenato (2009), manifiesta que:

Administrar el talento humano es cuestión de supervivencia en un mundo que está en constante cambio. Las competencias son el repertorio de comportamientos que ciertas personas u organizaciones dominan mejor que otras y que las hace eficaces y competitivas ante determinadas situaciones, y son un conjunto de conocimientos, prácticas, conductas y tipos de raciocinio adquiridos a través del aprendizaje. (p. 208)

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo necesario para el éxito de las empresas. Por lo que, un talento es siempre un tipo especial de persona, y no siempre toda persona es un talento. De acuerdo a Rangel (2017), actualmente el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- 1. Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- 2. Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- 3. Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- 4. Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva

a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

2.1.5. Tipos de Talento

Jericó (2001), citado por García & Nhilsa (2008), clasifica los tipos de talento en “directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor”. Cada uno de ellos requieren diferentes capacidades y el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr.

Según García & Nhilsa (2008), determinan que:

El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. Los profesionales que cuentan con estos tipos de talentos son aquellos que tienen la capacidad de innovar, de provocar el cambio y reinventar a la empresa; cabe mencionar que cualquier profesional, independientemente del rol en el que se desenvuelva, ya sea directivo, operativo, comercial, o técnico, puede adoptarlo. Estos tipos de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización; desafortunadamente son los más escasos en el entorno laboral y son difíciles de permanecer en una empresa que no genera talento organizativo. conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (p. 9)

Independientemente del tipo del talento utilizado en una empresa o institución, la diferencia entre los profesionistas con talento no se localiza en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y desaprender lo conocido; es decir, que posean la capacidad de actualización, y estar conscientes de que los conocimientos se tornan obsoletos con el transcurso del tiempo, ya que nos encontramos en un mundo dinámico.

2.1.6. Objetivos del Talento Humano

“La gestión del talento en las organizaciones se encarga de que exista una

colaboración eficiente entre los empleados sin importar los niveles jerárquicos, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales” (García & Nhilsa, 2008, p. 21). De modo que las personas son los principales elementos básicos de la eficacia organizacional, para el cumplimiento de los objetivos de la organización; para esto, los gerentes deben de dirigir con tacto a los empleados, ya que de ellos depende el buen cumplimiento de los objetivos planeados.

Asimismo, Chiavenato (2009), refiere que la gestión debe ayudar a alcanzar la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Auxiliar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Aportar competitividad a la organización, utilizando inteligentemente las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Proveer a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

2.1.7. Funciones del Talento Humano

Según Caballana (2011), las funciones del talento humano son:

1. Función empleo. Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).

2. Función de administración de personal. Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona.

3. Función de retribución. Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla tres condiciones: motivador, internamente equitativo y

externamente equitativo.

4. Función de dirección y desarrollo de RRHH. Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.

5. Función de relaciones laborales. Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.

6. Función de servicios sociales. Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

2.1.8. Procesos de la Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009), en su libro “Gestión del Talento Humano”, describe seis procesos:

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las

personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1. Definición de Clima Organizacional

De acuerdo a la etimología griega clima, significa “inclinación”, y en el uso habitual tiene una relación atmosférica-geográfica; sin embargo, el concepto de “clima organizacional” va más allá de estas expresiones.

La primera definición señala que:

El clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia. (Buenas Tareas, 2011)

A su vez se determina que el clima organizacional positivo es “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” (Buenas Tareas, 2012).

Chiavenato (2011), define que el “clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p. 59). Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la

tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Para Rodríguez (1999), citado por Garcia & Velazquez (2012), el clima organizacional:

Expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (p. 6)

Por lo tanto, el clima organizacional, conocido también como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas, cuyo objetivo es lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

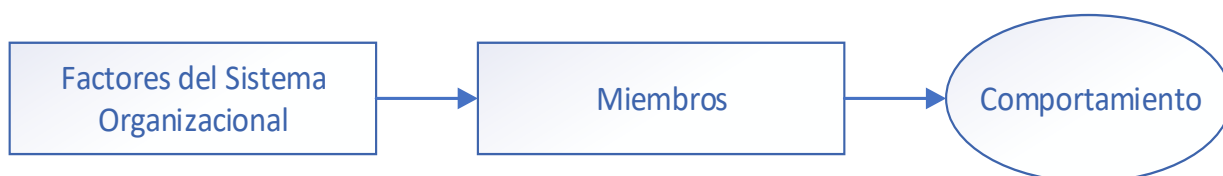


Figura 1. Enfoque percepciones que el trabajador, estructuras y procesos en un medio laboral.
 Nota. Recuperado de "Clima organizacional", de Alexis, P., 20 de noviembre de 2019. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el "Clima organizacional refleja la interacción entre características

personales y organizacionales” (ATSU, 2018, p. 2).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y, por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 2.

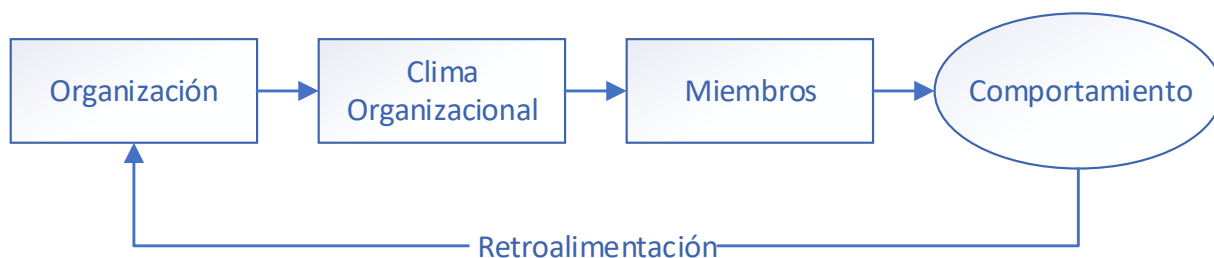


Figura 2. Factores y estructuras del sistema organizacional.

Nota. Recuperado de “Clima organizacional”, de Alexis, P., 20 de noviembre de 2019. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Entonces el entorno de trabajo del personal, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa o institución e incluso con los proveedores u usuarios, conforma lo que se denomina clima organizacional. Que es el vínculo o el obstáculo para el buen desempeño de la empresa o institución en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, y a su vez también es un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

2.2.2. Características del Clima Organizacional

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional esto se define como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

Brunet (2011), presenta las características adecuadas del concepto de clima:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden

construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. (p. 13)

A fin de comprender las características del clima organización el autor Taguiri (2011) resalta las siguientes peculiaridades:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

De acuerdo Goncalvez (1997) un determinado clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la institución. Entre las consecuencias positivas, se mencionan las siguientes:

- Logro.
- Afiliación.
- Productividad.
- Baja rotación.

- Satisfacción.
- Adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, se señalan las siguientes:

- Inadaptación.
- Alta rotación.
- Ausentismo.
- Poca innovación.
- Baja productividad.

Las consideraciones precedentes, determinan que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre las empresas u instituciones.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de componentes. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipo de supervisión: autoritaria, participativa). Otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Y otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Por lo que, de acuerdo a las consideraciones anteriores Litwin & Stringer (1998) proponen el siguiente esquema de Clima organizacional:

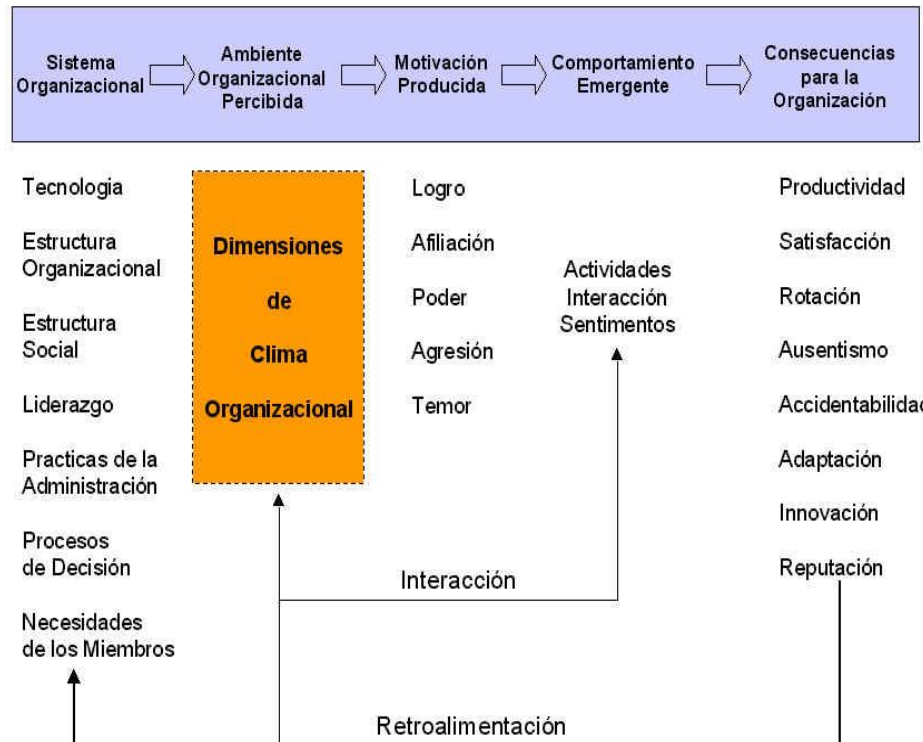


Figura 3. Esquema de clima organizacional.

Nota. Recuperado de "Clima organizacional", de Alexis, P., 20 de noviembre de 2019. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Desde esta perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

2.2.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin & Stringer (1998), establecen nueve dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

1. Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la

organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directores, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que tienen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y

no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, además, permitiendo introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura administrativa o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se fundamenta en la comprobación de que el clima organizacional influye en la conducta que manifiestan de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condiciona los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

2.2.4. Escalas del Clima Organizacional

Según Castillo & Espinosa (2000), las escalas del clima organizacional son:

- 1. Desvinculación.** Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
- 2. Obstaculización.** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
- 3. Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- 4. Intimidad.** Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

7. Empuje. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura. Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad. El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa. El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la

permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo. La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización. El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño. El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia de errores. El grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

2.2.5. Determinantes del Clima Organizacional

Los determinantes del clima organizacional son:

- Prestaciones.
- Relaciones gerente-subalterno.
- Incentivos.
- Participación.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Normas.
- Seguridad.
- Servicios.
- Sueldos y salarios.
- Naturaleza del trabajo.
- Condiciones de trabajo.

2.2.6. Determinantes Específicos del Clima Organizacional

De acuerdo al autor Serrano (2008), los determinantes específicos del clima organizacional son:

- **Condiciones económicas.** Las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a los altibajos de la economía.
- **Estilo de liderazgo.** El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel, es posible que tenga un fuerte impacto en el Clima organizacional.
- **Políticas organizaciones.** Las políticas específicas, pueden influir en el clima organizacional.
- **Valores gerenciales.** Los valores de la alta gerencia influyan en el clima laboral. Como resultado, los miembros de algunas instituciones pueden percibirla como paternalistas unipersonales formales e informales, agresivas, positivas, dignas o indignas de confianza.

- **Estructura organizacional.** Una entidad estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente.
- **Características de los miembros.** La edad, modelo de vestir y la conducta de los miembros de la empresa, o incluso el número de gerentes de sexo masculino o femenino, pueden tener un considerable impacto.
- **Tipo de actividad.** A la que se dedica una organización influirá en su clima. Este puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.
- **Adelantos tecnológicos.** En la actualidad se opera con equipos y sistemas informáticos completamente diferentes de los que operaban hace algunos años.
- **Contratos laborales.** El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las entidades en dos áreas importantes del clima organizacional: diseño de puestos y sistemas de recompensas.
- **Crecimiento organizacional.** En las grandes empresas es difícil crear ambientes de trabajo motivantes, creativos en grandes empresas donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la institución.
- **Atractivo del descanso.** Desde que las industrias de la recreación en el tiempo libre han tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad, cada día es más atractivo dejar de laborar. Se trata de que, con el creciente número de oportunidades para recreo y educación, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

El clima se puede ver influido por la naturaleza de la organización, por eso, toda organización crea o proporciona un ambiente que está en relación con la forma de dirigir de sus gerentes, los cuales ponen en evidencia sus principios y valores morales que se ven reflejados en la conducta de los miembros de la empresa.

2.2.7. Resultados que se obtienen de un Diagnóstico de Clima Organizacional

De acuerdo al autor Serrano (2008), los resultados que se obtienen de las diferentes intervenciones del diagnóstico del clima organizacional son:

1. Retroalimentación. Se refiere a los aprendizajes de nuevos datos referentes de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Asimismo, se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente a mejoras si la forma en que se dirige a las personas no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultorías de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiante o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican sus actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios de las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la definición de la nueva regla tiene un potencial de mejora, porque el individuo ajustará su forma de actuar para alinearla a los nuevos estatutos. Aquí se supone que la conciencia de que ahora se está jugando con una nueva serie de órdenes, es una causa de permutación en la gestión individual. Además, el origen de las pautas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus reglas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Ya que el incremento en las relaciones es conducente a un

aumento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una visión de túnel o de autismo, según Murphy. La comunicación contrarresta esta tendencia, esta permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del diagnóstico organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; las que siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:

- a) El conocimiento y los conceptos.
- b) Las creencias y actitudes anticuadas.
- c) Las habilidades.

En el clima organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de progreso aceptada. Este es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Se refiere a las actividades que aumentan el número de

personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la colaboración incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas. Es muy probable que la cooperación desempeñe un rol importante en el diagnóstico organizacional.

7. Responsabilidad creciente. Se refiere a quién es responsable de qué, y quienes vigilan el desempeño relacionado con dichos compromisos. Estos dos aspectos deben estar presentes para que mejore el desempeño.

8. Energía y optimismo crecientes. Se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados, debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La voluntad y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, los programas de calidad de vida en el trabajo, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera. (Administración Empresarial - SENA, 2009)

2.2.8. Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas

La importancia del clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que demuestra en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que, muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba, puede repercutir sobre su

correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Dentro del clima de una organización, se pueden ver reflejadas las actitudes, valores y creencias de los integrantes de la misma; por tal razón, es relevante analizar el clima para que de esta manera puedan ejercer control y administrar lo más eficazmente a la organización; al respecto Brunet (2011), plantea que los gerentes deben poseer tres factores para analizar y diagnosticar el clima de su organización:

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la institución.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura administrativa o en uno o más de los subsistemas que la componen.

En este sentido, el clima organizacional actúa como filtro por donde pasan fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones) o factores y estructuras del sistema organizacional. Por tal razón, al evaluarlo, se mide la forma como es percibida la organización, a partir de los siguientes elementos:

- Las características del medio ambiente de trabajo ya que estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra dentro de una misma empresa.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en la conducta de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Un buen ambiente puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos. Las investigaciones del clima sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc.

2.2.9. Resultados de un Clima Organizacional Positivo

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- Satisfacción.
- Adaptación.
- Mejor comunicación.
- Actitudes laborales positivas.
- Conductas constructivas.
- Ideas creativas para la mejora.
- Alta productividad.
- Logro de resultados.
- Baja rotación.
- Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

2.2.10. Consecuencias de un Clima Organizacional Negativo

Los resultados de un clima organizacional negativo son:

- Inadaptación.

- Ausentismo.
- Poca motivación.
- Impuntualidad.
- Accidentes de trabajo.
- Pérdidas de tiempo.
- Quejas.
- Mayor tiempo extra.
- Calidad deficiente.
- Baja productividad.
- Sabotajes.
- Fraude o robos.
- Mayor rotación de personal.
- Incrementos de gastos.
- Interrupciones constantes en el proceso de trabajo.

2.2.11. Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría del clima organizacional de Likert (1968), citado por Rodriguez (2016), establece que:

El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. (p. 6)

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a

las personas a trabajar.

Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tienen un rendimiento superior, los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción del clima. Es por ello que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones.

Según Likert (1968), citado por Rodríguez (2016), establece tres tipos de variables que definen las características propias de una empresa y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita a:

- **Variables causales:** definidas como independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias:** Estas están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- **Variables finales:** estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la estructura tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de los tipos de clima organizacional, así como de cuatro sistemas:

Tabla 4
Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968)

CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR	CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivaciones de los empleados se dan por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente - descendente y lateral.

Nota: Recuperado de “Administración de Recursos Humanos”, Chiavenato, I., 2011, Colombia: Mc Graw-HILL.

La teoría de clima organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirman que la reacción estará determinada por la percepción. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. (Dueñas & Bobadilla, 2014, p. 2)

2.3. RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTROS CONCEPTOS

Con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos o por lo menos

intercambiables entre sí los términos de satisfacción, principios y valores, motivación, comunicación, liderazgo, clima y cultura organizacional.

Sobre estos procesos existen varias teorías, estudios e investigaciones, dada su importancia en lo que atañe especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional, es conveniente contar con ciertos elementos que permitan una aproximación global en este sentido.

2.3.1. Estructura Organizacional

Según Chiavenato (2007), “la estructura organizacional son patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir metas propuestas y lograr objetivos deseados” (p. 48)

A su vez la estructura organizacional, es la “percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo como burocrático” (EcuRed, 2018)

De la misma manera para el autor Hall “la estructura organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas entre las posiciones sociales que influyen en el papel de ellas en sus relaciones. En este término hay conceptos implícitos: los de división del trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas que especificación como deben comportarse los individuos en cada posición” (Hall, 2006, p. 52)

Entonces la estructura organizacional consiste en la forma en que se divide y coordina el trabajo y cómo se asignan funciones y responsabilidades.

Toda empresa o institución consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades o particularidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa o institución.

De acuerdo al artículo de Enciclopedia Económica (2018), se puede diferenciar dos grandes tipos de estructura organizacional: formal e informal.

- La estructura formal es la que se basa en las relaciones marcadas por la dirección de la empresa.
- La estructura informal es el conjunto de relaciones no definidas por la dirección de la empresa y se basa en las necesidades de los propios trabajadores.

Estas dos estructuras forman la estructura real de la organización. Las estructuras y relaciones que se dan en la práctica son las que marcan los propios empleados. En sí, la estructura organizativa real de una empresa está formada por:

- Cargos, personal que la integra.
- Las funciones que tienen asignados cada uno de los cargos o empleados.
- Las relaciones entre trabajadores y propietarios a nivel funcional.

Además, la estructura organizacional tiene unos fundamentos teóricos firmes:

2.3.1.1. Principios de la estructura organizacional

La estructura organizacional de una empresa se basa en los siguientes principios:

- **Autoridad y jerarquía:** se basa en grados de responsabilidad y control. Ejemplo: la dirección general, de la que dependen los jefes de las distintas áreas.
- **Unidad de dirección:** debe existir una sola dirección que se encarga de trazar los objetivos generales y la estrategia de la empresa.
- **Departmentalización:** son secciones que se agrupan por tareas y funciones. Por ejemplo, el departamento de finanzas, de recursos humanos y más.
- **Comunicación:** descendente (de superior a empleado), horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado o ascendente (de subordinado a superior).

2.3.1.2. Partes de una organización

Todas las entidades tienen las siguientes partes:

- **Núcleo de operaciones:** son los empleados que realizan funciones básicas.
- **El ápice estratégico:** son los altos directivos responsables de hacer realidad el plan estratégico.
- **Línea media:** son los responsables de las áreas funcionales, departamentos, secciones.
- **Tecno-estructura:** son analistas responsables del estudio, planificación y control en la organización. Digamos que normalizan las estructuras de una empresa.
- **Staff:** son asesores en temas específicos.

2.3.1.3. Tipos de estructura organizacional

De acuerdo a Ugalde Resenterra (2020), se presentan los siguientes tipos:

- **Estructura organizacional lineal:** esta estructura de organización se basa en la autoridad lineal donde los subalternos obedecen a sus superiores.

Ventajas: Es una estructura simple donde la toma de decisiones es centralizada y la comunicación es formal entre los mandos medios y los niveles operativos. Los jefes tienen la autoridad y la toma de decisiones.

Desventajas: La organización puede ser rígida e inflexible y se puede caer en la ralentización del trabajo debido a la falta de tiempo de los jefes o propietarios para tomar cada una de las decisiones para hacer un trabajo de manera eficiente.

- **Estructura organizacional funcional:** esta estructura de organización está basada en dividir el trabajo de la empresa según la especialización. Busca que cada persona trabaje en lo que está especializada.

Ventajas: La especialización contribuye a tener una mayor eficiencia del personal y de los grupos de trabajo. Conlleva a una mejor planificación de las labores y sistemas productivos ya que establece claras líneas de responsabilidad.

Desventajas: Crea aislamiento y conflictos entre los mandos medios cuando existen funciones operativas que requieran de la retroalimentación de más de un gerente o departamento. Adicionalmente, esta estructura organizacional puede causar contradicciones en las instrucciones dadas.

- **Estructura organizacional por división:** en este caso, la empresa se organiza por productos o líneas de productos, por zonas geográficas o bien por tipo de clientes.

Ventajas: Se crean unidades de negocio y se asignan responsabilidades a nivel de utilidades y retornos de inversión. Las unidades podrían actuar como entes individuales y autónomos.

Desventajas: Puede crear burocracia y duplicidad de funciones ya que varias unidades de negocio podrían llegar a requerir las mismas funciones.

- **Estructura organizacional matricial:** la estructura de organización matricial se basa en un sistema de mandos múltiples. Bajo esta estructura, cada persona dentro de la organización pertenece a dos líneas de mando: **Verticalmente**, pertenece a una división o departamento según la función que realice; **Horizontalmente**, pertenece a un equipo integrado por personas de diferentes divisiones o departamentos con el fin de dedicarse a determinado proyecto específicamente.

Ventajas: Alinea los intereses de las personas y grupos de acuerdo a áreas funcionales y también procesos productivos incrementando así la motivación profesional. Adicionalmente, conjuga la especialización con la colaboración entre departamentos y áreas funcionales.

Desventajas: Requiere de una inversión considerable de tiempo en planificación y alineamiento estratégico. También requiere de coordinación entre los mandos.

Ante el cambio, se puede actuar de maneras diferentes, en función de aquello a lo que afecte. El cambio afecta a los procedimientos y procesos de las organizaciones, incluso a su propia estructura. Por otro lado, existe otro ámbito en que debe incidirse,

más relacionado con las personas que forman la empresa.

Ante una nueva manera de funcionar, se deben establecer nuevas habilidades y actitudes, las cuales emanan de la cultura y valores de la organización. Estos valores, además, tienen que integrarse en una visión común y compartida por todos los profesionales, para así focalizarse hacia un mismo objetivo y resultado.

2.3.2. Satisfacción

El concepto de satisfacción según Zuluaga (2001), citada por Ramos (2012), es que:

La satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima organizacional. (p. 23)

A su vez (Ortega, 2016) sostiene que el “clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo”. Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.

De acuerdo a Ramos (2012), en un “ambiente no estructurado y en el que las funciones están definidas sin ambigüedad. Existe la consecuencia, de que la satisfacción varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional” (p. 24). Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- Las características de las relaciones, interpersonales entre los miembros de la organización.

- La cohesión del grupo de trabajo.
- El grado de implicación en la tarea.
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

2.3.2.1. Factores que favorecen la satisfacción laboral

Además de lo anteriormente expuesto, los siguientes factores suman a favor del bienestar y las sensaciones positivas de los empleados:

- Contratar a las personas adecuadas para cada puesto.
- Crear lazos con los trabajadores.
- Contar con un sistema de incentivos.
- Promover el trabajo en equipo y la formación adecuada.
- Crear espacios de descanso y desconexión, donde los empleados puedan charlar mientras toman agua o un buen café.

2.3.2.2. Factores de insatisfacción

Los siguientes factores influyen en el sentido contrario, es decir, provocan insatisfacción laboral y sus temibles consecuencias, lo que hace que el trabajador no se siente involucrado con el proyecto general de la empresa, cometa errores, baje la calidad del trabajo y los mejores talentos acaben marchándose a la competencia.

- Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario alineado con su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.
- Mala relación con los compañeros o jefes. Las actitudes prepotentes y desconsideradas, sobre todo por parte de los superiores, son el principal motivo de un mal ambiente laboral.
- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Es necesario flexibilizar las plantillas y que las personas vean en la empresa un lugar donde poder desarrollarse en lo personal y en lo profesional.

- Malas condiciones laborales. Falta de higiene en el trabajo, iluminación deficiente o espacios insuficientes, son algunos de los factores que crean sensación de malestar y fastidio en los trabajadores, impidiendo su bienestar.
- Imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral. Las empresas deben poner los medios necesarios, implantando unos horarios racionales, para que las personas puedan cuidar y atender a sus familias, en especial cuando tienen a su cargo personas mayores o enfermas y niños pequeños.

2.3.3. Principios y Valores

Los principios y valores se refieren a las “creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento de los miembros de una organización. Estos principios orientan y determinan cómo los miembros de una organización perciben e interpretan los problemas y toman decisiones” (Rondon, 2020).

Según la Constitución Plurinacional de Bolivia, “agrega de manera explícita contenidos axiológicos provenientes de las culturas indígenas, tanto valores como principios; a partir de la parte preliminar del texto constitucional, se percibe una notoria influencia de la cosmovisión andina y también de la vivencia de los pueblos de tierras bajas. (La Madre Tierra, la libre determinación de los pueblos, la sublevación indígena, la lucha por el territorio, las marchas indígenas, y otras)” (Baldivieso, 2017, p. 20).

CPE - Artículo 8.

I. El Estado asume y promueve como principios ético-morales de la sociedad plural: ama qhilla, ama llulla, ama suwa (no seas flojo, no seas mentiroso ni seas ladrón), suma qamaña (vivir bien), ñandereko (vida armoniosa), teko kavi (vida buena), ivi maraei (tierra sin mal) y qhapaj ñan (camino o vida noble).

II. El Estado se sustenta en los valores de unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien”.

2.3.3.1. Principios

Los principios son “reglas o normas que orientan la acción de un ser humano cabiendo las facultades espirituales y racionales. Se trata de normas de crear carácter general y universal, como, por ejemplo: amar al prójimo, no mentir, respetar la vida de las demás personas” (Torres, 2017, p. 20).

Immanuel Kant (1788), citado por Baldivieso (2017), fundamenta:

La ética en la actividad propia de la razón práctica. Considera principios morales aquellas proposiciones que contienen la idea de una determinación general de la voluntad que abraza muchas reglas prácticas. Los clasifica como máximas si son subjetivos o leyes si son objetivos. Además, cada cultura construye sus propios principios morales y cada persona elabora su sistema moral. Sin embargo, estos tienen unas características en común que atraviesan a todas las sociedades y a todos los individuos, son consistentes entre sí. (p. 21)

La Ética

La ética, o filosofía moral, es la “rama de la filosofía que estudia la conducta humana, lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y lo malo, la moral, el buen vivir, la virtud, la felicidad y el deber” (Bernie, s.f.). La ética determina cómo deben actuar los miembros de una sociedad. Por lo tanto, se la define como la ciencia del comportamiento moral. La ética apunta al buen accionar, a una adopción de los valores como principios de vida, posibilitando tener un desarrollo personal, profesional y social, con una motivación a dejar una huella en cada una de sus labores, reforzando la institucionalidad y los vínculos.

Una forma de actuar con ética es ejecutar “las funciones laborales con eficacia y calidad, manteniendo una conducta transparente, responsable y honesta, acorde a los principios éticos establecidos, respondiendo de forma continua a las necesidades de la sociedad que es la esencia del quehacer cotidiano, dado que el objetivo es el de servir a la ciudadanía” (Ministerio de Educación, 2020).

De acuerdo al Ministerio de Educación (2020), algunos ejemplos de ética son:

- **Aceptación.** Uno de los principios éticos es la aceptación hacia todo aquello que sea diferente.
- **Respeto.** Es la relación de cortesía que se tiene hacia otras personas.
- **Responsabilidad.** Es un principio ético de cada individuo que se refiere al cumplimiento de un compromiso adquirido y al hecho de responder por nuestras acciones.
- **Empatía.** Es la capacidad que tenemos los seres humanos de “conectarnos” afectivamente con otro individuo, de compartir y comprender sus emociones y sentimientos.
- **Igualdad.** Significa que las personas sean tratadas de modo que todas puedan obtener los mismos resultados sin importar los factores particulares que condicionen a cada individuo.
- **Integridad.** Una persona íntegra es aquella honrada, cuyo proceder es tanto ético como moral, que hace lo que dice y que no intenta aprovecharse de los demás.
- **Justicia.** Principio moral que inclina a obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde.
- **Transparencia.** Es un principio ético que se relaciona con la honestidad. Por ejemplo, si te toca entrevistar a un amigo para ofrecerle un trabajo y le das el puesto a pesar de que este no cumple con los requisitos, tu proceder no será transparente sino parcializado.

La Moral

En la moral se encuentran todos los “principios o hábitos referentes a la mala o buena conducta. La moral es la que indica lo que es correcto o incorrecto, lo que podemos y no podemos hacer” (Bernie, s.f.). Es un concepto exclusivo de cada persona, individual e interno y tiene relación con sus principios de comportamiento y sus creencias.

La moral se refiere a las “creencias culturales y religiosas de un grupo, las cuales determinan qué es correcto y qué es incorrecto. La moral tiene una serie de reglas en

cuanto a lo que es correcto o adecuado para cualquier situación. En este sentido, se puede decir que lo que se considera moralmente correcto no siempre es objetivamente correcto” (Ministerio de Educación, 2020).

De acuerdo al Ministerio de Educación (2020), algunos ejemplos de moral son:

- **Decir la verdad.** Una de las máximas de la moral es la honestidad, decir la verdad en cualquier momento.
- **No hacer trampa.** En nuestro proceder diario, debemos ser honestos para con nosotros y para con las demás personas. Hacer trampas es lo opuesto a un proceder honesto, es por esto que debemos evitar este tipo de conductas para vivir moralmente.
- **Respetar nuestra vida y la de las demás personas.** En el cristianismo, uno de los mandamientos de la ley de Dios es “no matarás”. Esto quiere decir debemos respetar la vida de las demás personas, así como la nuestra.
- **Ser generosos.** La generosidad es un valor moral que se refiere a la capacidad de los seres humanos de compartir lo que tienen, no sólo las posesiones materiales sino también aspectos inmateriales como la alegría y el optimismo.
- **Ser leal.** La lealtad es una de las virtudes que involucra ser fieles, honestos y nobles.
- **Vivir de acuerdo con las reglas de la sociedad.** Nuestra sociedad crea reglas para cada aspecto de nuestra vida. Por ejemplo: cómo debemos comportarnos en nuestras casas, en el colegio, en el trabajo, entre otros. Seguir estas reglas nos hace personas morales.
- **No envidiar.** La envidia es el malestar generado por el deseo que una persona puede tener por los bienes de otro individuo.
- **Altruismo.** Ser altruista quiere decir ayudar a los demás sin esperar nada a cambio.
- **No hacer a los demás lo que no nos gustaría que nos hicieran a nosotros.** Es una frase que escuchamos desde pequeños en nuestros

hogares, en la escuela, entre otros lugares, la cual resume los principios morales.

2.3.3.2. Valores

El concepto de valor es aplicado al ser humano, sus actitudes y parámetros para conducirse y tomar decisiones.

Para Denis (2000), citado por Guedez (2007):

Desde un punto de vista socioeducativo, los valores son considerados referencias, pautas o atracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de otra persona...dan orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social” (p. 2).

Los “valores inciden en el comportamiento de los empleados y a su vez ese comportamiento incide en los gastos de operación, sea una empresa privada o pública” (Hamburger, 2007, p. 127).

Existen muchos tipos de valores, desde los más generales aceptados por la mayoría de los seres humanos, hasta aquellos más personales e íntimos, inherentes a cada individuo. A continuación, se presentan los tipos de valores de acuerdo al Ministerio de Educación (2020):

Tabla 5
Tipos de valores

TIPOS DE VALORES	VALORES
Universales	Sinceridad Libertad Bondad Honestidad Amor Respeto Solidaridad Comprensión

Humanos	Solidaridad Tolerancia Amabilidad Humildad Sensibilidad
Personales	Fidelidad Disciplina Constancia Comprensión Perseverancia
Familiares	Unión familiar Respeto a los mayores Amabilidad Honradez Solidaridad Sinceridad
Socioculturales	Patriotismo Religión/valorar las costumbres Puntualidad Solidaridad Familia
Morales	Respeto hacia los demás Tolerancia Lealtad Honestidad
Espirituales	Creencias religiosas – Armonía – Fe
Intelectuales	Sabiduría Lectura Curiosidad
Políticos	Libertad Igualdad Democracia
Laborales	Lealtad Responsabilidad Creatividad

Empresa	Cooperación Trabajo en equipo Comunicación Innovación
Materiales	Vestimenta Alimentación Salud Ocio
Instrumentales	Amabilidad Minuciosidad Perseverancia

Nota: Recuperado de “Fortalecemos Valores, Principios y Virtudes”, Ministerio de Educación, 2020, Tarija: UNEFCO.

2.3.4. Motivación

Para Zuluaga (2001), la motivación posee “componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales” (p. 80).

Chiavenato (2011) afirma que:

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. (p. 29)

Por lo mencionado, la motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas

y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

2.3.4.1. Factores de la motivación laboral

Se considera los siguientes factores que suman a favor para la motivación laboral:

- La creación de condiciones de trabajo consideradas por el empleado como amigables, estableciendo un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.
- Ofrecerle al empleado la posibilidad y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, creando un ambiente de cooperación y recompensa entre ellos.
- Lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados, creando un sentido de pertenencia y un vínculo entre ellos.

2.3.5. Comunicación

La comunicación es la transmisión de información mediante un canal de interacción entre dos entidades, que pueden ser por ejemplo personas, instituciones, naciones, etc. Está orientado a establecer un esquema de comunicación de doble vía y orienta el cumplimiento de las funciones de información, formación de hábitos y costumbres, y retroalimentación que deben caracterizar la comunicación en las entidades públicas para promover el diálogo y contribuir para que los empleados se apropien de las políticas, planes y estrategias para hacer coherente lo que se dice con lo que se hace y construir una visión compartida.

2.3.5.1. Comunicación interna

Para Álvarez (2007), la comunicación interna es la “circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución” (p. 2).

Tipos de comunicación interna

La comunicación interna se clasifica de acuerdo al lugar en la jerarquía de la organización que tengan los actores involucrados. O sea, dependiendo de qué niveles de la organización se comunican entre sí. Así, suele hablarse de:

- **Comunicación descendente.** Aquella que proviene de las cúpulas organizacionales, o sea, de los niveles altos de la jerarquía, y va destinada a los niveles bajos. En otros términos, de jefes a subalternos, o de gerentes a trabajadores. Suele ser un tipo de comunicación unidireccional, que cumple con notificar, dar instrucciones, participar decisiones.
- **Comunicación horizontal.** Es aquella que se da entre pares, como entre colegas de un mismo equipo, o entre coordinaciones a la misma altura, o entre jefes de distintos departamentos. No hay una relación jerárquica en ella, sino que se da entre iguales, generalmente para compartir información, responder solicitudes, etc.
- **Comunicación ascendente.** Lógicamente, es la que va de los niveles bajos de la jerarquía a los niveles altos, o sea, como feedback de los subalternos hacia los directores, gerentes, jefes, etc. También sirve para dar ideas, sugerencias, proposiciones a quienes tomen en la organización las decisiones estratégicas, o para hacer solicitudes formales.

Objetivos de la comunicación interna

La comunicación interna persigue los siguientes objetivos:

- Organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas. Impidiendo así que los departamentos o gerencias operen como burbujas, aisladas del resto de la organización.
- Promover el conocimiento de la gerencia y de los trabajadores. Fomentando un ambiente de trabajo informado, en el que los trabajadores sepan quién los dirige y cómo, y la gerencia pueda a su vez conectarse con su equipo y saber de quiénes se trata y cuáles son sus fortalezas, debilidades y aspiraciones.

- Generar una identidad corporativa. Las comunicaciones internas deben fomentar la idea de pertenencia entre los trabajadores e impulsar el trabajo en equipo, para tener un ambiente laboral más cálido y comprometido.
- Promover la participación interna. Establecer espacios para el intercambio de ideas, para el contacto social y para el diálogo y el debate, para compartir éxitos y retos, para brindar información importante y para innovar en estos campos.

La comunicación interna, es la comunicación entre los miembros de la organización, es importante tener en cuenta lo que se tiene que decir y cómo se lo tiene que decir, y de qué manera se transmite mejor el mensaje sabiendo que existe una diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe, por lo que se hace de vital importancia fomentar la participación y el compromiso de las personas que forman la organización.

La comunicación interna también persigue otros fines como:

- La mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados.
- El conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce).
- La cohesión laboral.
- El fomento de la cultura corporativa.
- La amortiguación de la rumorología.
- El abordaje de situaciones de crisis.
- Incentivar la innovación.
- La calidad del proceso productivo.
- El éxito de los cambios internos.

Herramientas de comunicación interna

Existen muchas herramientas posibles para establecer dinámicas saludables de comunicación interna en una organización. Algunas de ellas son las siguientes:

- Boletines internos. Como newsletters, informes mensuales o semanales, en donde se brinde al trabajador noticias de interés, información importante y se fomente el intercambio entre pares.
- Manual del empleado. Suerte de folletos en donde se le entrega al trabajador toda la información de base que podría necesitar para comunicarse con otros departamentos, así como la necesaria para la identidad corporativa: la historia de la organización, su organigrama empresarial, su misión, visión y valores, etc.
- Carteleras informativas. Pueden desarrollarse por departamento o centralizadas en una coordinación de información, pero generalmente deben estar en lugares muy visibles o de mucho tránsito, en los que pueda ofrecerse información de diverso tipo e incluso convocar a la participación al público interno.
- Circulares. Documentos de interés que circulan, como su nombre lo indica, entre departamentos, trabajadores, etc.
- Intranet. Redes computarizadas a las que tienen acceso únicamente los miembros de la organización, pudiendo compartir archivos, tener videoconferencias, enviarse documentos, etc.
- Correo electrónico. Un correo electrónico institucional es una buena forma de fomentar la pertenencia entre los miembros de la organización y de permitir un intercambio rápido de información con gasto mínimo de recursos.

2.3.5.2. Comunicación externa

La comunicación externa, reside en proyectar, promover y reforzar la imagen de la organización, publicitar los proyectos o actividades, saber a quienes nos dirigimos y conseguir la participación e interacción de nuestros participantes, o lo que es lo mismo, dar a conocer nuestra organización a los demás.

Suele estar regida por una identidad corporativa (manifiesta en detalles estéticos como logotipos, colores, etc., pero también en directrices comunicativas estratégicas) y por ende estar mucho más controlada y normada. Esto incluye boletines al público, publicidad, correos electrónicos, marketing en redes sociales, etc.

2.3.6. Liderazgo

De acuerdo con Lourdes Münch (2011), el liderazgo es la “habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión” (p. 146). Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos.

El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados. Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder.

Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

Münch (2011), explica la controversia acerca de si el líder “nace” o “se hace”. En el lenguaje cotidiano, un líder es alguien que nace con ciertas características y carisma que le confieren la capacidad para atraer la confianza y respeto de sus seguidores, de tal forma que hacen y logran lo que éste les propone. Visto de esta manera el liderazgo es una cualidad innata de hecho, el curso de la historia ha sido transformado por la acción de líderes natos o naturales: Napoleón, Mahoma, Alejandro Magno, Hitler, Gandhi, entre otros.

Por otra parte, existen directivos circunstanciales, que son aquellos a los que, por ciertas causas, en un contexto determinado, se les ha conferido autoridad para dirigir o gobernar. En esta situación se encuentra toda una gama de personas, que van desde los reyes, los gobernantes impuestos o electos, hasta directivos. En estos casos el éxito o fracaso de la función de un directivo dependerá no solo de sus cualidades innatas, ya

que puede ser o no un líder nato, sino de la capacidad que posea para aprender y desarrollar las características de un líder, para estar en posibilidad tanto de ejercer el poder como de lograr el apoyo de sus subordinados.

Estilos de liderazgo

- **Liderazgo autocrático.** Fija las directrices, centraliza el poder y la toma decisiones, informa al grupo lo que este debe hacer y lo supervisa estrechamente. Es dominante y critica al grupo.
- **El liderazgo liberal.** El líder tiene participación mínima, supervisa tomando distancia y brinda completa libertad para las decisiones del grupo o individuales. El líder no hace intento alguno por evaluar o regular las acciones del grupo.
- **Liderazgo democrático.** El líder esboza las directrices, que son debatidas por el grupo, incentiva la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y limita a los hechos cuando elogia o critica al grupo.

Por lo mencionado, el clima se ve influido por el estilo de liderazgo, es importante que el directivo o líder desarrolle y fomente un estilo de acuerdo a las necesidades de la empresa, para que los efectos sean positivos en cuanto a la motivación, satisfacción, desempeño del cargo y productividad de la empresa.

2.3.7. Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

El debate sobre cultura y clima organizacional radica en las diferencias metodológicas y cognoscitivas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

- **Clima.** Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

- **Cultura.** Los investigadores de la cultura trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de instituciones agregaban al sistema social del cual forma parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento de la misma.
- **Clima organizacional.** Se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.
- **Cultura organizacional.** Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura y puede ser medido y modificado con programas de desarrollo. La cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada, por lo que la cultura es el factor permanente de donde se deriva el clima, pero mientras la cultura organizacional es más constante el clima es más variable.

2.4. DESEMPEÑO LABORAL

2.4.1. Definición de Desempeño Laboral

En un principio se consideraba que el nivel de inteligencia y de conocimientos que una persona poseía, eran aspectos que determinaban su desempeño laboral. No obstante, y con el paso del tiempo, los estudios desarrollados en el contexto profesional han establecido que otros rasgos vinculados a la personalidad de un trabajador pueden influir positiva o negativamente en las actividades que llevan a cabo dentro de su lugar de trabajo.

Se denomina desempeño laboral, a todas las actividades y funciones que desarrollan los trabajadores de una organización determinada en los diferentes centros

o departamentos de trabajo. En el desempeño del personal se debe tomar en cuenta el nivel de conocimiento, la habilidad, actitud y características personales, donde se establezcan patrones para factores tales como la formación, la experiencia, la inteligencia, la personalidad y la fuerza física, por lo que, “la mayoría de las organizaciones alientan o incluso requieren que los empleados pasen por una capacitación para mantener sus habilidades actualizadas” (Robbins & Judge, 2013, p. 213).

El desempeño laboral está influenciado por factores ambientales, culturales y los propios de cada ser humano que labora en un determinado puesto de trabajo. Así pues, el desempeño refleja las características personales y de conducta del colaborador que, en cuyas funciones no solo se plasma lo que sabe hacer, sino que es más relevante aun lo que puede hacer. En este sentido, Pérez (2009), define el desempeño “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. 4). Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

2.4.2. Factores del Desempeño Laboral

Según Pérez (2009), el desempeño laboral es:

La relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones. (p. 14)

Estructura organizacional

La estructura organizacional se entiende como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el

objetivo deseado.

Se puede afirmar que:

La estructura administrativa de una empresa es diseñada con el propósito de conferir la mayor efectividad posible a las decisiones que se toman (...). El proceso de la toma de decisiones, convertir la política en medidas prácticas, requiere un dispositivo administrativo en el que cada división de la empresa es dirigida por alguien con autoridad y responsabilidad para supervisar y controlar la división a su mando. De forma análoga, una división puede desglosarse en una red de departamentos con un cerebro operador en cada uno de ellos. (Hilmer, 1976, p. 133)

Clima Laboral

Frecuentemente, se considera que el clima organizacional se encuentra afectado por el estilo de liderazgo vigente en la organización, por el nivel de motivación existente, por la forma en que se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicación predominante, por la manera en que se fijan las metas de la organización y por la forma en que se usan las medidas de control. Asimismo, se concibe que el clima tiene su origen en factores más profundos internos en la organización y es, en realidad, la cultura organizacional que se ha creado.

El clima laboral está integrado por un conjunto de variables internas y externas a la organización que influyen en los estados emocionales de los colaboradores; así, se crean factores favorecedores de motivación y desmotivación. Un clima positivo de trabajo posibilita el mejor empleo de los talentos en su puesto de las personas, que contribuye a elevar su performance.

Asimismo, se afirma que:

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la

empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Ortiz & Cruz, 2008, p. 24)

De esta conceptualización se entiende que en toda organización es favorable la evaluación del desempeño, ya que con ella se puede tener conocimiento de las fortalezas y debilidades de los trabajadores.

2.4.3. Dimensiones del Desempeño Laboral

Para Robbins & Judge (2013), las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes:

- **Capacidad laboral.** La capacidad laboral se manifiesta en las actitudes que realiza el trabajador en una organización expresada a través de su experiencia, conocimientos, habilidades o inteligencia que refleja en su área de trabajo.
- **Desenvolvimiento.** Capacidad de involucrarnos en el crecimiento de las aptitudes y destrezas que un trabajador optimiza a través de la comunicación directa y abierta; en la que los trabajadores se conocerán a sí mismos conllevando al bienestar social y excelencia personal.
- **Eficacia.** Se define de qué manera hacer las cosas correctas, es decir; acciones del ambiente laboral que se desarrollaran para que la organización logre alcanzar sus objetivos. Ser eficaz permitirá medir el desempeño individual de cada trabajador.
- **Perfil del trabajador.** Determinado a través del comportamiento y características que presenta el trabajador en la empresa, su comportamiento está orientado a la edad, sexo e identificación con la empresa.

2.4.4. Evaluación de Desempeño

Según Robbins & Judge (2013), la evaluación de desempeño tiene varios propósitos. Uno es ayudar a tomar decisiones de recursos humanos a la dirección, tales como ascensos, transferencias y despidos. También, ayuda a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, brindar retroalimentación a los empleados y asignar

recompensas.

Para Pereda & Berrocal (2011), la evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficiencia y eficacia de un empleado o equipo en su trabajo. Es decir, la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos por el trabajador, los comportamientos de este, la integración de los criterios de evaluación con los valores, cultura y objetivos de la organización. Dicha evaluación no es un conjunto de acciones puntuales, sino que debe responder a un programa establecido donde se detallen los periodos de evaluación, la metodología, las fechas y los objetivos. Entre ellos, la evaluación de personal, ascensos promociones y traslados, detección de necesidades de capacitación, planes salariales, evaluación de la selección y la formación, y la mejora del clima laboral.

Por lo que, las capacidades evaluativas son inherentes a la existencia de todo ser humano, que siempre está evaluando, independientemente de que se esté dentro una empresa o fuera de ella. No obstante, emprender acciones para hacer formal un sistema de evaluación es fructífero para una empresa. Por lo que se puede decir que «la evaluación de desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, “la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa” (Chiavenato, 2011, p. 249).

La evaluación de desempeño es un proceso continuo, y en forma bidireccional, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual. De igual modo, tiene una óptica histórica hacia atrás y hacia adelante, y aspira a integrar los objetivos organizacionales con los objetivos individuales. Asimismo, sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus funciones en sus puestos, mostrándoles sus fortalezas y debilidades para ayudarles a mejorar. La evaluación supone un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y cómo se va a conseguir.

2.4.5. Métodos de la Evaluación de Desempeño

Los métodos más utilizados por las organizaciones mundiales son:

MÉTODOS BASADOS EN EL PASADO

- Método de escala gráfica.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidente crítico.
- Listado de verificación.
- Método mixto.

MÉTODOS BASADOS EN EL FUTURO

- Auto evaluaciones.
- Administración por Objetivos.
- Evaluaciones Psicológicas.
- Centros de Evaluación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Habilidad/ capacidades/	Comportamientos	Metas y resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del cargo • Conocimiento del negocio • Puntualidad • Asiduidad • Lealtad • Honestidad • Presentación personal • Sensatez • Capacidad de realización • Comprensión de situaciones. • Factibilidad de 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de la tarea • Espíritu de equipo • Relaciones humanas • Cooperación • Creatividad • Liderazgo • Hábitos de seguridad • Responsabilidad • Actitud e iniciativa • Personalidad • Sociabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de trabajo • Calidad de trabajo • Atención al cliente • Satisfacción del cliente • Reducción de costos • Rapidez en las soluciones • Reducción de desperdicios • Ausencia de accidentes • Mantenimiento del equipo • Atención a los plazos • Enfoque en los

Figura 4. Criterios de evaluación de desempeño.

Nota. Recuperado de "Administración de Recursos Humanos", de Chiavenato, I., 2011, Colombia, Mc Graw-HILL.

2.4.6. Nuevos Enfoques sobre la Administración del Desempeño

“La administración del desempeño es una actividad que con el paso del tiempo ha sido abordada desde nuevas perspectivas y enfoques” (Dessler & Varela, 2011, p. 403). Quienes afirman que esta actividad se constituye como una herramienta de retroalimentación a través de la cual se logra obtener información cualitativa que determina los aspectos positivos y negativos que influyen sobre las actividades de los trabajadores en las distintas áreas, permitiendo que la empresa pueda establecer actividades que contribuyan a intervenir de manera efectiva y contribuir con el crecimiento de toda la organización.

Desde otra perspectiva la administración del desempeño se constituye como una herramienta visionaria que se puede aplicar para mejorar a futuro las actividades que se efectúan dentro de una empresa, tomando en consideración los errores cometidos, pero con una perspectiva de transformación y mejora continua, definiendo las fortalezas que se deben potenciar.

De acuerdo a Benaprés (2011), citado por Vilema (2018):

Otra perspectiva de la administración del desempeño establece que se trata de una herramienta que permite evaluar las actividades ejecutadas por los trabajadores, motivando a superar las dificultades y fortalecer el nivel de interés sobre las mismas, dando paso a generar un proceso de calidad que la empresa se vuelva más competitiva en el sector de mercado en el cual desarrolla su gestión. (p. 27)

Tomando en cuenta lo formulado por estos autores la administración del desempeño es una herramienta que contribuye a que las empresas puedan ser conscientes de la clase de actividades que se llevan a cabo dentro de sus áreas, así como las actitudes de sus trabajadores, permitiendo establecer las dificultades que se producen y que incluso pueden estar vinculados a factores del clima laboral, incluyendo a las relaciones establecidas entre compañeros y la jerarquización del poder.

2.4.7. Desempeño Laboral Inadecuado

El desempeño laboral es un aspecto que se encuentra influenciado por distintos aspectos que no solo se encuentran vinculados con la personalidad del empleado, sino que además responde a otros elementos, tales como la relación de jefes y el personal, las relaciones entre compañeros, el ambiente de trabajo y el sistema de remuneración y valoración del Talento Humano.

Por consiguiente, si alguno de estos elementos presenta alguna clase de inestabilidad puede dar paso al apareamiento de dificultades que influyen negativamente sobre el desempeño laboral de los empleados, generando pérdidas para la empresa, y por tanto limitando su capacidad de crecimiento y expansión en el futuro.

El desempeño laboral inadecuado puede producirse a causa de problemas que se encuentran vinculados a la empresa como su infraestructura tecnológica, los procedimientos administrativos que se ejecutan internamente, y aquellos inherentes a la cultura como los principios y objetivos organizacionales que se desean lograr. Además, se incorporan aquellos aspectos relacionados con el propio trabajador tal como su nivel de conocimiento, sus destrezas y habilidades, el tipo de personalidad que posee, y por supuesto su nivel de fidelidad y compromiso con la entidad en la cual trabaja.

Teniendo en cuenta todos estos elementos, es necesario analizar los factores que están influyendo negativamente en el desempeño de sus trabajadores, a través de la aplicación de distintas herramientas, ya que la información obtenida permitirá establecer intervenciones oportunas que permitan superar estos problemas, y contribuir a la estabilidad de la organización, y mejorar su nivel de productividad, y por ende su crecimiento comercial.

2.4.8. Cómo Mejorar el Desempeño Laboral

Una vez que se han detectado los factores que inciden negativamente en el desempeño laboral es necesario establecer actividades y estrategias que permitan intervenir oportunamente sobre esta clase de problemas y contribuir a la generación de soluciones que beneficien tanto a sus trabajadores como a la estabilidad de la propia

empresa.

Es importante establecer una planificación minuciosa sobre los factores que generan dificultades en cada una de las áreas que son parte de una empresa, y una vez que se comprenda su origen y el efecto que tienen, deben establecerse actividades para resolverlos de manera adecuada.

Precisamente entre algunos mecanismos a partir de los cuales se puede mejorar el desempeño laboral está la compensación salarial que puede recibir el trabajador en cualquier etapa de su permanencia en la empresa, fortalecer aquellas condiciones que contribuyan a aumentar el grado de satisfacción por trabajar dentro de una organización, y permitir además que el personal de Talento Humano cuente con la posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la empresa, ya que eso le permite motivarse y dar lo mejor de sí.

A partir de estrategias como la motivación hacia el trabajador, su empoderamiento y participación, la fijación de metas alcanzables, el reconocimiento de sus aportes, sus iniciativas de emprendimiento, el fortalecimiento de canales abiertos de comunicación, así como un mayor grado de flexibilidad para resolver los problemas que se generan en la empresa y que se encuentran vinculados al clima laboral, es como se puede contribuir a fortalecer el desempeño de sus empleados.

Sin embargo, es fundamental considerar que el desarrollo de las estrategias mencionadas dependerá de la capacidad económica de la empresa, así como de los problemas que se suscitan en cada área, para lo cual es importante tomar en consideración los recursos de los cuales se dispone, así como el tiempo con el cual se cuenta, para decidir asertivamente sobre lo que más le conviene a la empresa de acuerdo a sus necesidades y la de sus empleados.

2.5. MARCO REFERENCIAL

2.5.1. Breve Historia de Aduana Nacional de Bolivia

El nacimiento, florecimiento y desarrollo de las aduanas de Bolivia, se encuentran estrechamente vinculadas con las políticas económicas que a lo largo del devenir

histórico ha tenido el país, así como las necesidades de control del flujo de las mercancías que entran y salen del territorio nacional. Ya desde la época prehispánica existía una intensa actividad comercial entre los pueblos andinos que tenían, además del trueque, sistemas de valor y medida que se empleaban para el intercambio de mercancías. Las culturas más fuertes, como la inca, exigían a los pueblos sojuzgados el pago de tributos e imponían una organización del comercio a grandes distancias.

El control de mercancías a través de pasos aduaneros tiene orígenes coloniales. Entre 1532-35 y 1776 la Corona española impuso una política de mercado proteccionista. El virrey Francisco de Toledo (1572) es el primero en realizar la delimitación concreta de los territorios de Charcas, dependiente del Virreinato del Perú, para imponer una serie de medidas económicas en beneficio del crecimiento de la recaudación fiscal asentada, sobre todo, en la explotación de la plata potosina y el pago de impuestos denominados alcabalas. La exportación de plata y otros enseres menores hasta España, era efectuada a través de la ruta consolidada durante el siglo XVII, Potosí el Callao (Lima) Sevilla. Es recién desde mediados del siglo XVIII que, a razón de la conquista y colonización de territorios argentinos, el comercio regional se produce a través del puerto de Buenos Aires. Por la incesante circulación de contrabando, especialmente de piñas de plata, las llamadas Reformas Borbónicas de 1776 consolidan legalmente la ruta, rediseñando la estructura territorial por la que Charcas pasa a depender del Virreinato de Buenos Aires, y cambiando la política comercial proteccionista a una de mercado abierto. Entre 1800 y 1825, debido a las guerras de independencia, tanto el control territorial como el comercio se caracterizan por un alto grado de inestabilidad. A lo largo del período colonial existió un comercio regional que abastecía los centros financieros como Potosí por lo que los productos importados de otros reinos como el inglés, sólo pudieron introducirse al mercado recién desde la segunda mitad del siglo XVIII por los puertos de contrabando de Valparaíso y Buenos Aires. Las mercancías exportadas e importadas eran transportadas por grandes recuas de mulas de las que eran dueñas familias criollas e indígenas, fenómeno que estuvo vigente hasta la época moderna de los ferrocarriles.

Con el nacimiento de la república boliviana la configuración administrativa del

control de las exportaciones está en función de la presencia estatal en el territorio. Hasta 1929 se consideraba la existencia de tres aduanas: las del norte (La Paz, Oruro, Cosapa o Tambo Quemado, Puerto Pérez, Guaqui), las del sur (Tupiza y Tarija, principalmente) y las del oriente (Guayaramerín, Villa Bella, Puerto Suarez). Las primeras aduanas con las que nace la república son las de Guayaramerín, Potosí, La Paz y Puerto La Mar o Cobija, como oficinas dependientes del Ministerio de Hacienda. Tal fue el efecto del establecimiento de puntos de control que sólo durante los primeros dos años de vida independiente, el fisco recaudaba más de 4 millones de dólares por la importación de diferentes productos como manufacturas de algodón, lana, seda, cuchillería, vidrios, alfarería, talabartería, vinos, hierro y azogue. Sin embargo, se consideraba que un poco menos de la mitad se la llevaba el contrabando. En 1829, se fijan las primeras atribuciones específicas aduaneras en un intento de lograr la demarcación descentralizada. La primera Ley de Aduanas de la que se tiene referencia es la que se discute en la Cámara de Representantes en 1838. En 1878 se pone en vigencia el primer Reglamento General de Aduanas que tardó tres años en redactarse y que fue modificado en 1888. A lo largo del siglo XIX, la creación, desarrollo y cierre de diversas aduanas está en función de dos causas principales. La primera está marcada por las inestabilidades políticas características del siglo XIX. Por ejemplo, durante el gobierno de la Confederación Perú Boliviana de Andrés de Santa Cruz (1836-1839) se establece la aduana común de Cobija entre 1837 y 1839, cuyo carácter desaparece junto con la caída del gobierno crucista.

Pero la causa más importante es sin duda la económica. Los principales productos explotados como la plata (hasta 1850 aproximadamente, y con mucha fuerza a partir de 1880), eran exportados por la región occidental a través de la aduana de puerto La Mar, incluso después de la Guerra del Pacífico a razón de que los empresarios mineros del sur se apoyaban en capitales ingleses y chilenos. Sin embargo, la recaudación fiscal de este mineral sumado a otras mercancías, constituía para el gobierno boliviano, el tercer ingreso más importante después del tributo indígena abolido en 1880 y la venta de minerales. La región oriental toma una marcada importancia con la explotación y consecuente exportación de la cascarilla entre 1850 hasta 1870-5 y la goma o caucho a partir de 1870 hasta 1910-5 aproximadamente. Ambos productos

fueron comercializados por las famosas Casa Suárez de los hermanos Suárez en Cachuela Esperanza a través de la aduana de Villa Bella hacia los puertos amazónicos brasileros de Manaus y el Pará, y Casa Richter, después llamada Casa Gunther, de Otto Richter, por la Aduana de Puerto Pérez a través de la ruta ferrocarrilera Punopuerto de Mollendo en el Perú.

El hecho más importante que ha marcado el redireccionamiento de las exportaciones e importaciones de nuestro país es la Guerra del Pacífico. Las importaciones no llegaban sino a través de los numerosos buques que venían del Perú por el lago Titicaca y desembarcaban en la aduana de Puerto Pérez. Junto con la modernidad, por el Tratado de 1884, Chile comprometió la construcción de un ferrocarril desde Antofagasta hasta Oruro y se construyó otro de Arica a Guaqui que fue inaugurado en 1905, por lo que en esta última localidad se estableció el nuevo punto aduanero, al mismo tiempo que el país ingresaba a un período de corte liberal. Este gobierno se caracteriza por ampliar los centros aduaneros, pero sobre todo por establecer las aduanas exactamente en los pasos de frontera con otros países. Por ejemplo, las aduanas del sur (Tupiza, Esmoraca y Mojo) son sustituidas por una sola en La Quiaca en 1911 por el presidente Eliodoro Villazón, razón por la que el lugar toma su actual nombre. Asimismo, se crean las aduanas de Tambo Quemado y de Yacuiba a causa del constante tráfico de mercancías por los caminos adaptados para el efecto.

Ya para el siglo XX, la administración económica del país está marcada por la política establecida en 1929. Bolivia recibe la visita de un grupo de políticos y economistas enviados por el gobierno estadounidense para reconfigurar la estructura del gobierno. La misión Kemmerer tiene el objetivo de introducir al país las políticas mundiales del mercado liberal con la consolidación de las principales instituciones del estado como el Banco Central y la Aduana Nacional. A razón de aquello, el Congreso Nacional aprueba la Ley Orgánica de Aduanas que otorga el carácter autárquico y descentralizado a la nueva institución bajo la dependencia administrativa del Ministerio de Hacienda, y que regulará el ordenamiento jurídico aduanero por el resto del siglo. Define los distritos aduaneros, las transacciones comerciales y con algo más de precisión se describen los documentos aduaneros que se utilizan en las transacciones

comerciales de importación y exportación y establece las funciones de la administración y los funcionarios aduaneros.

Durante la primera mitad del siglo, el producto de mayor exportación y que tuvo importancia mundial fue el estaño explotado en las minas de los tres barones: Patiño, Hoschild y Aramayo. El modelo monoexportador captó un amplio capital de importaciones que beneficiaron al Tesoro Nacional. Entre 1900 y 1950 los impuestos sobre el comercio exterior y sobre la producción minera exportada representaban el principal ingreso de las arcas nacionales. Para 1900 por ejemplo, significaban el 87% del total, para 1930 el 60% y para 1950 el 65%. Sin embargo, con la “revolución nacionalista” de 1952 hasta 1985, el país pasó de un modelo de desarrollo hacia afuera a un capitalismo de Estado sostenible al principio, pero que poco a poco fue dependiendo de los préstamos internacionales realizados de organismos financieros de crédito público como el Banco Mundial. La institución mantuvo su nombre y la dependencia del Ministerio de Hacienda, caracterizándose por ser el botín económico de los partidos de turno en el gobierno. Sumada esta particularidad a la deuda externa, la poca presión tributaria y la ineficiencia de los impuestos, los ingresos por importaciones y exportaciones del Tesoro, se vieron reducidos a sólo el 30% promedio entre 1987 y 1996.

Hasta 1998, la denominación “Dirección General de Aduanas” estuvo vigente, en conformidad con el Decreto 23098 y el Manual de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución Secretarial número 628/97 de 05/08/1997; ambos aún se enmarcaban en la Ley de 1929. Cumpliendo la Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 1788 de 16/09/1997 y sus decretos reglamentarios, se renombra y modifica una vez más la estructura orgánica de la institución, pasando a llamarse Servicio Nacional de Aduanas. Esta medida tuvo corta duración pues en julio de 1999 se aprueba la Ley de General de Aduanas N° 1990 como el nuevo eje institucionalizador de la Aduana Nacional de Bolivia. La nueva estructura orgánica es aprobada y consolidada con las Resoluciones Administrativas números RAPE0100202 de 05/02/2002 y RAPE 0100503 de 01/09/03, que aprueban el Manual de Organización y Funciones de la Aduana Nacional a través del establecimiento de una administración central con 5 Gerencias

Nacionales (Fiscalización, Normas y Procedimientos, Sistemas, Jurídica y Administración y Finanzas) y 6 Gerencias Regionales (La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Oruro, Potosí y Tarija).

Durante la última década caracterizada por la apertura a la información digital, la Aduana Nacional se ha asociado con la Policía Boliviana y el Ejército para realizar el estricto control de mercancías que ha sido reforzado con el potenciamiento de la infraestructura y la avanzada de la tecnología establecidas en las aduanas de la región.

2.5.2. Misión

“Facilitar las operaciones de comercio exterior, efectuar el control de mercancías y mejorar la recaudación de tributos aduaneros en beneficio del desarrollo y seguridad del Estado” (Aduana Nacional, 2019).

2.5.3. Visión

“Ser una aduana que responde a las exigencias del comercio mundial con una efectiva gestión de riesgos, integrada con otros actores vinculados a las operaciones aduaneras, reconocida por su vocación de servicio e integridad de sus recursos humano, bajo estándares internacionales” (Aduana Nacional, 2019).

2.5.4. Objetivos Estratégicos Institucionales

- Mejorar la eficiencia de la operativa aduanera y la presentación de servicios aduaneros para su ejecución y el voluntario cumplimiento.
- Modernizar y mejorar la eficiencia de los controles aduaneros mediante la gestión de riesgo y la ejecución de sanciones, para fomentar el cumplimiento de obligaciones aduaneras y reprimir el contrabando.
- Fortalecer la comunicación y transparencia institucional para promover la modernización aduanera y los valores éticos en el servicio público.
- Desarrollar las capacidades internas necesarias para conducir y ejecutar el proceso de modernización aduanera. (Aduana Nacional, 2019)

2.5.5. Organigrama Aduana Nacional de Bolivia

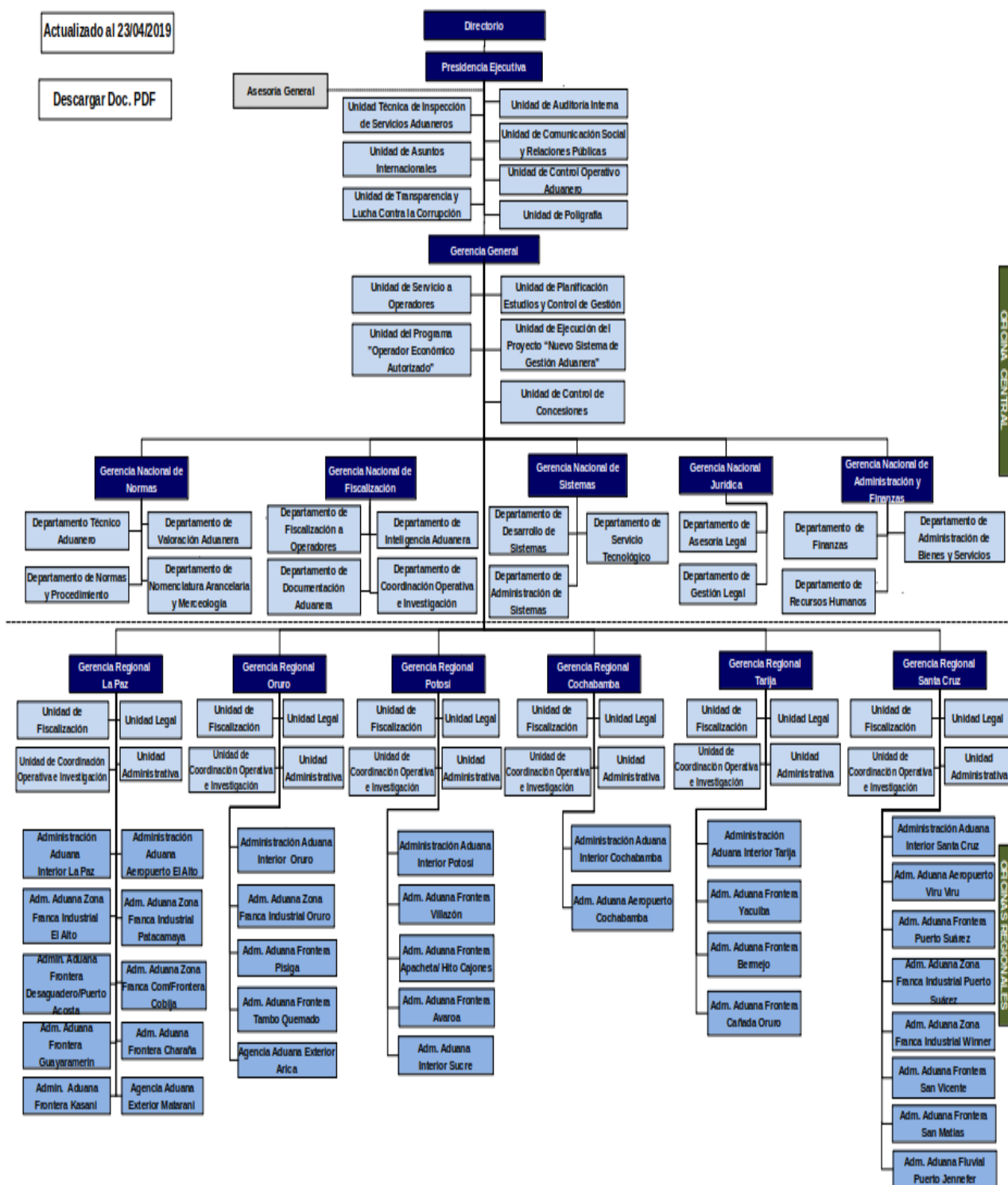


Figura 5. Organigrama Aduana Nacional de Bolivia.

Nota. Recuperado de "Aduana Nacional", 20 de noviembre de 2019. Recuperado de <https://www.aduana.gob.bo/aduana7/organigrama-aduana-nacional1>

Aduana Nacional: Organismo encargado de aplicar la legislación aduanera, relativa a la importación y exportación de mercancías y a los otros regímenes aduaneros, de percibir y hacer percibir los tributos aduaneros que les sean aplicables y de cumplir las demás funciones que se le encomienden.

Potestad aduanera: Es el conjunto de atribuciones que la ley otorga a la Aduana Nacional, para el cumplimiento de sus funciones y objetivos.

Territorio aduanero: Es el territorio nacional y las áreas geográficas de territorios extranjeros donde rige la potestad aduanera boliviana, en virtud a normativas internas y Tratados Internacionales suscritos por el Estado. Para el ejercicio de la Potestad Aduanera, el territorio aduanero nacional se divide en dos Zonas:

1) Zona Primaria. Comprende todos los recintos aduaneros en espacios acuáticos o terrestres, puertos, caminos y predios autorizados donde se realicen operaciones aduaneras, destinados a: Operaciones de desembarque, embarque, movilización o depósito de las mercancías y Administración de Oficinas locales o dependencias destinadas al servicio directo de la Aduana Nacional.

2) Zona Secundaria. Es el territorio aduanero no comprendido en la zona primaria y en la que no se realizan operaciones aduaneras; sin embargo, la Aduana Nacional realizará, cuando corresponda, las funciones de vigilancia y Control Aduanero a las personas, establecimientos y depósitos de mercancías de distribución mayorista en esta zona.

Control Aduanero: Es el conjunto de medidas adoptadas por la Aduana Nacional con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera y de otras disposiciones cuya aplicación y ejecución es de su competencia.

Como se observa toda actividad que se realiza tiene un proceso, desde el transporte en el que se conducen hasta las personas que intervienen en la actividad, estas personas son los importadores y exportadores, también conocidos como destinatarios o remitentes. Quienes importan o exportan mercancías al territorio nacional, están obligados a declarar, presentando un documento aprobado. Este

documento debe de contener todos los datos relacionados con la mercancía (precio, marca, modelo, etc.), la determinación de los impuestos al comercio exterior, la clasificación arancelaria y el señalamiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias a las que estén sujetas las mercancías.

2.5.6. Pilares Estratégicos

- Transparencia en la gestión.
- Calidad en los servicios.
- Innovación tecnológica.
- Inversión integral.
- Estrategia empresarial.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Una vez efectuada la revisión documental, y que de acuerdo al problema planteado se determina que el propósito de estudio es aplicativo y el nivel que alcanzará es descriptiva correlacional.

La investigación aplicada es “aquel tipo de investigación que tiene fines prácticos en el sentido de solucionar problemas detectados en el área del conocimiento. Este ligado a la aparición de necesidades o problemas concretos y al deseo del investigador de ofrecer solución a estos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016, p. 103).

El tipo de investigación es aplicada, debido a que se basa en la utilización de conocimientos y teorías aceptadas, con el fin de dar solución a un problema.

El nivel de investigación relacional “posee análisis estadístico bivariado (de dos variables), ya que el objetivo de la investigación es determinar la relación entre las variables del estudio” (Lozano, 2016, p. 16).

A su vez, la investigación es no experimental, y que reúne las condiciones del método de estudio descriptiva-correlacional, porque el objetivo es determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Administración de la Aduana Interior La Paz, para generar y ampliar conocimientos sobre el tema de investigación planteado, debido a que implica la descripción de las características del objeto de estudio, y a su vez también es una investigación correlacional porque explica y cuantifica la relación entre las variables.

La investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al., 2016, p. 80).

El estudio a su vez es una investigación de tipo correlacional, porque este tipo de investigación tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más

variables, y pretende ver si las variables están o no relacionadas en los mismos sujetos. Así mismo es tipo de investigación “es uno de los estudios más usados en las investigaciones académicas, los métodos correlacionales se usan con tamaños de muestras representativas (50 a 100 sujetos) determina cual es el nivel de cambio de una variable en dependencia de otra” (Soria, 2013, p. 162).

3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se orientará a parámetros de investigación **cualitativa y cuantitativa**.

Para el enfoque cualitativo se tomará como referencia las realidades que ocurren dentro del ambiente interno de la Administración de la Aduana Interior La Paz, “este enfoque asume la realidad social desde la lógica de sus protagonistas, desde su subjetividad y estructuras particulares, haciendo énfasis en la valoración de los objetivos, de sus vivencias y su relación entre los diversos sujetos objeto de investigación” (Tamayo, 2009, p. 48).

Tomando como referencia, los hechos en el mismo lugar de lo acontecido, el alcance de “las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho” (Hernández et al., 2016, p. 104).

Para investigación cuantitativa se diseñó una encuesta para la recolección de datos sobre el tema de investigación para, “la recolección de datos para probar una hipótesis con base a la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento o probar teorías” (Patzí, 2017, p. 51)

Para esta investigación se diseñó una encuesta, una guía de observación y una guía de entrevista, para anotar y recolectar información, con el fin de realizar un análisis descriptivo correlacional, sobre la situación del problema planteado en la Administración de la Aduana Interior La Paz.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Como la presente investigación es **no experimental**, significa que “la investigación que se realiza es sin manipular deliberadamente las 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” (Hernández et al., 2016, p. 92).

Por eso, “sus variables ya ocurrieron o se dieron en la realidad (enfoque retrospectivo) sin la intervención del investigador. Y muchos los conocen como investigación *ex-post-facto*, porque las variables ya ocurrieron y las relaciones entre variables ya se dieron en su contexto natural y más cercano a la realidad cotidiana” (Soria, 2013, p. 171).

Se utilizó el tipo no experimental porque no se manipularán las variables del clima organizacional, ni desempeño laboral, se trabajó con los hechos que ya se suscitaron en la Administración de la Aduana Interior La Paz.

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se enfoca, con los métodos **deductivo e inductivo**, los cuales se utilizarán para llegar a los objetivos planteados de la investigación.

Con el método deductivo se empleará procedimientos de inferencia estadísticas, realizando encuestas en general a los Técnicos Aduaneros que pertenecen a la Administración de la Aduana Interior La Paz, para generalizar las conclusiones obtenidas a partir de la población estudiada, este método que desciende de lo general a lo particular “el conocimiento **deductivo** permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es que a partir de situaciones generales se llegan a identificar explicaciones particulares” (Méndez, 2006, p. 135).

Por otra parte el método **inductivo** permitirá a partir de las observaciones directas a los Técnicos Aduaneros de fenómenos con relación al clima organizacional que se suscitan dentro a la Administración de la Aduana Interior La Paz, para llegar a las conclusiones y premisas que expliquen los fenómenos similares, “comenzando del

análisis de los hechos individuales para llegar a una generalización, la parte importante de la aplicación de este método está en el muestreo estadístico” (Lucana Sejas, 2003, p. 21).

3.5. POBLACIÓN

Según Tamayo (2019):

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrado un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito de una investigación. (p. 29)

Y de acuerdo a Ramírez (1999), citado por Alarcon, Garcia, & Villalobos (2012), “una población finita es aquella que cuyos elementos en su totalidad son identificados por el investigador” (p. 139), también establece que “la muestra es censal donde todas aquellas unidades de investigación son como muestra” (p. 140).

Considerando lo afirmado anteriormente, entonces, la población objeto de estudio es finita debido a que el investigador cuenta con el registro de los elementos que conforman la población de estudio. Por lo que, la población objeto de estudio de la presente investigación estará constituida por 128 Técnicos, que es la población total pertenecientes a la Administración de la Aduana Interior La Paz, divididas de la siguiente manera: 123 técnicos para los cuestionarios y 5 para entrevistas con los jefes inmediatos directos.

3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1. Observación participativa

Se utilizará la técnica de la observación participativa, en este caso “el investigador forma parte activa del grupo que se estudia, como que llega a ser integrante del grupo. Su participación es interna por ser parte del grupo durante la investigación” (Soria, 2013, p. 194).

Con esta técnica de observación, se pudo tomará datos que se suscitaran dentro de la Administración de Aduana Interior de manera directa, en el trabajo se observará a una cierta cantidad de técnicos que están en distintos puestos.

3.6.2. Cuestionario

Para implementar la recolección de información descriptiva se utilizará los cuestionarios, que “es una técnica de recolección de datos, que permite obtener información sobre el tema de estudio” (Patzí, 2017, p. 105).

Esta técnica de investigación permite obtener, información de manera clara, sencilla y definida sobre los datos necesarios de los Técnicos Aduaneros, que están en distintas unidades de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Así mismo el cuestionario, está acompañada con una escala de respuestas de “**si**” cuando la respuesta muestra un entorno favorable con relación al clima organizacional, “**a veces**” cuando no se tiene certeza sobre su ambiente o el trabajo que realiza, y “**no**” cuando la respuesta muestra que no existe un buen clima organizacional, esto permite que se posicione claramente sobre una respuesta dando un análisis descriptivo

3.6.3. Entrevista

La entrevista es la comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad de un problema a investigar, esta técnica permite obtener información mediante preguntas directas, “podemos decir que la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales” (Tamayo, 2009, p. 189).

En el trabajo de investigación, se entrevistará al Administrador, Supervisores y Técnicos Aduaneros, con la finalidad de determinar cómo se encuentra el clima organizacional e identificar como incide en el desempeño laboral.

3.7. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos son las herramientas específicas, que permiten obtener información de una manera directa, para la investigación se utilizaran los siguientes

instrumentos:

- **Guía de observación.** Es una lista de puntos importantes que son observados para realizar una evaluación de acuerdo a los temas que se estén analizando (Anexo 1).
- **Hoja de entrevista.** este instrumento ya tendrá un contenido de preguntas desarrollado de preguntas, para recabar información verbal de manera individual al entrevistado (Anexo 2).
- **Hoja de cuestionario.** Es una hoja con 34 preguntas de ellas 25 preguntas relacionadas al clima organizacional y los 9 restantes al desempeño laboral, para recabar información con preguntas cerradas que sujeten opciones o categorías nominales de respuestas (Anexo 3).

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIÓN EN EL CUESTIONARIO

DIMENSIONES	NÚMEROS DE PREGUNTA
Estructura Organizacional	1, 2, 3, 4, 5
Principios y Valores	6, 7, 8, 9, 10, 11
Comunicación	12, 13, 14, 15
Liderazgo	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25

El cuestionario de percepción del clima organizacional está estructurado bajo la siguiente escala: si (1), a veces (2) y no (3). Así mismo para la dimensión liderazgo la escala es de: si (1) y no (2).

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CUESTIONARIO

DIMENSIONES	NÚMEROS DE PREGUNTA
Desempeño Individual	26, 27, 28, 29, 30
Desempeño Grupal	31, 32, 33, 34

El cuestionario de percepción del desempeño laboral está estructurado bajo la siguiente escala: si (1), a veces (2) y no (3).

3.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento y análisis de datos se lo realizará con el uso del programa de Excel, que serán reflejados mediante tablas y gráficos, y a su vez los datos recopilados serán ingresados al programa computarizado SPSS para analizar la hipótesis y el nivel de relación de las variables.

Tabla 6
Técnicas e instrumentos utilizados para la investigación

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO	PROCESAMIENTO DE DATOS
Observación no participativa	Hoja de guía de observación	Técnicos Aduaneros	Revisión y Análisis
Cuestionario	Hoja elaborada con preguntas, de selección múltiple	Técnicos Aduaneros	Excel u otros y análisis de datos
Entrevista	Guía de entrevista estructurada	Administrador, Supervisores, Técnicos Encargados	Revisión y Análisis

Nota: Elaboración propia (2019).

3.9. TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

En la investigación se utilizará las estadísticas descriptivas, numéricas y gráficas, para clasificar el análisis estadístico.

Teniendo los datos recolectados a través de los instrumentos diseñados anteriormente para esta finalidad, los datos serán procesados para ser expresados estadísticamente con lo cual permitirá llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas anteriormente. Para lograr esto se hará la codificación de los datos obtenidos para luego hacer una tabulación de los mismos y posteriormente la interpretación de los resultados obtenidos, asimismo realizar una contrastación de los resultados con las hipótesis para la elaboración de las conclusiones.

Los datos recopilados a través de los instrumentos y técnicas ya mencionados serán ingresados al programa computarizado SPSS para analizar la hipótesis y el nivel de relación de las variables para esto se empleará el siguiente método estadístico.

Coeficiente de Correlación RHO de Spearman

Es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. Este coeficiente es muy útil cuando el número de pares de sujetos (n), aparte de permitir conocer el grado de asociación entre ambas variables, con Rho de Spearman es posible determinar la dependencia o independencia de dos variables aleatorias (Elorza & Medina, 1999, pág. 51)

Hernández et al. (2011), afirma que “son medidas de correlación para las variables en un nivel de medición ordinal, los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos”.

$$p = 1 - \frac{6 \sum D^3}{N(N^2 - 1)}$$

donde:

n = la cantidad de sujetos que se clasifican

x_i = el rango de sujetos i con respecto a una variable

y_i = el rango de sujetos i con respecto a una segunda variable

$d_i = x_i - y_i$

El coeficiente de correlación de rangos de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta de la siguiente forma: los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece. Cuando el valor es 0.0, no hay correlación (Anderson, 1999).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta los resultados de la investigación sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, realizada a los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz, para lo cual se utilizó métodos de recolección de información como: la entrevista, encuesta y observación a 5 profesionales de cargos altos, 6 técnicos de diferentes áreas y 90 técnicos.

Los pasos para el estudio fueron:

- Planear la entrevista, encuesta y observación.
- Desarrollar objetivos con claridad.
- Buscar el momento apropiado.
- Diseñar el cuestionario e instrumentos.
- Cubrir todo lo necesario.
- Administración del cuestionario.
- Análisis del cuestionario.
- Interpretar los resultados de la observación, entrevista y encuesta.

4.1. RESULTADOS DE OBSERVACIONES

A continuación, se describe los sucesos observados a los Jefes, Supervisores y Técnicos Aduaneros que se dieron dentro de la Administración de Aduana La Paz.

4.1.1. Observación Cargo: Administrador, Supervisores y Encargados

Tabla 7

Resumen de información de observación a 5 personas de cargos altos de la Administración Interior La Paz

Cargo	Administrador	Supervisor Gestión Aduanera 201	Supervisor Gestión Aduanera 202	Encargada de SPCC	Supervisor de Área Técnica de SPCC
Supervisa constantemente las labores de los técnicos (Liderazgo)	El administrador, si supervisa a los técnicos, pasa por todas las oficinas de la administración interior dentro la semana, entrando saludando con una sonrisa a las distintas oficinas, siempre pregunta ¿cómo están	La supervisora está más atendiendo otros problemas y muy pocas veces supervisa si su equipo de trabajo, para verificar si están avanzando las carpetas de tramites de nacionalización de ciertas	El ing. Si supervisa constantemente el avance de los despachos de mercancía, por a el mismo le presiona las agencias despachantes, es por eso que siempre está apresurando a los	La encargada no supervisa a los técnicos, ella se encuentra más ocupada en revisión de carpetas para su designación, y atendiendo a las personas que acuden a la SPCC, para hablar de las	La supervisora está más pendiente de los técnicos aforadores que realicen rápido su trabajo, entra a los almacenes a ver el avance de los aforos de contrabando para que no se acumulen como

Cargo	Administrador	Supervisor Gestión Aduanera 201	Supervisor Gestión Aduanera 202	Encargada de SPCC	Supervisor de Área Técnica de SPCC
	muchachos? Y dice bueno sigan haciendo su trabajo no les distraigo, agradeciendo por trabajo que realizan.	mercancías designadas a cada técnico.	técnicos en su trabajo.	mercancías comisadas.	de las gestiones pasadas
Les proporciona confianza cuando charla con los técnicos aduaneros (Liderazgo)	El Administrador es una persona muy seria con los técnicos, los escucha, responde de manera concreta.	Si, le habla de una manera normal, pero en casos cuando hay algún problema con respeto a su trabajo.	No les da mucha confianza, les responde de una manera tosca a los técnicos, .	No, charla con el personal	Un poco, porque está muy ocupada y no amplía las charlas es cortante
Pregunta a los técnicos si existe problemas dentro el trabajo (Liderazgo)	No consulta si existe un problema, solo entra ver si están trabajando.	No pregunta.	No pregunta.	Si ingresa a las oficinas, pero no consulta si tienen algún problema.	No consulta, solo observa el trabajo de cada uno de los técnicos.
Escucha y respeta las opiniones que los técnicos aduaneros para culminar un trabajo (Liderazgo)	Si escucha a los técnicos, pero siempre les oriente para hagan su trabajo dándole una orientación con normativa.	A veces, cuando no está muy ocupado con sus actividades.	Si, escucha y le da sugerencias para agilizar el trabajo.	No tiene tiempo para hablar con los técnicos	Si, escucha y trata de comprender los errores que comenten, pero, les mención que sean más cuidadosos con los trabajos.
Comunica a los técnicos, cuando están cometiendo errores en su trabajo para que regularicen (Comunicación)	Los hace llamar a su oficina para recomendar en las falencias que está cometiendo, para que mejore su conducta con respecto al trabajo.	Solo hace mención tienes que corregir a los técnicos.	Si, hace ver los errores para que no vuelvan a cometer los mismos errores.	Cuando un técnico, hace conocer delante de todo el personal que está teniendo errores en su trabajo y que los tiene que corregir.	Si, hace conocer, siempre recordando que sean cuidadosos con el trabajo por los errores perjudicaban en el proceso.
Está en constante comunicación, sobre los hechos que ocurre dentro de la institución (Comunicación)	Con respecto a la comunicación, hace más reuniones con algunos técnicos cuando es necesario.	Si, está en constante comunicación sobre con los técnicos que trabaja.	A veces da a conocer algún hecho que su cita dentro la institución	Si hace conocer de manera breve, por cada oficina.	Si, hace conocer cosas importantes a su equipo de trabajo.
Evita conversar con los técnicos aduaneros, sobre algún problema que se presenta (Comunicación)	No, está predispuesto a atender a los técnicos cuando tiene tiempo, usualmente siempre se encuentra ocupado en otras actividades con relación a la administración.	Algunas veces si evita charlar con técnicos de algunos problemas mandándoles a que otro técnico les oriente.	solo quiere conocer cosas concretas para no perder tiempo.	Evita conversar si para subsanar algún problema que cometió el técnico.	No, evita siempre le guía con normativa para subsanen los problemas que se presentan en su área.

Nota. Matrices de organización y categorización de datos cualitativos por observación. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

4.1.2. Observación a Cargos: Técnicos Aduaneros

Tabla 8

Resumen de información de observación a 6 Técnicos Aduaneros de distintas áreas de la Administración Interior La Paz

Cargo	Técnico Gestión Aduanera 201 (Varón)	Técnico Gestión Aduanera 201 (Mujer)	Técnico Gestión Aduanera 202 (Varón)	Técnico Gestión Aduanera 202 (Mujer)	Técnico de SPCC (Varón)	Técnico de SPCC (Mujer)
Utiliza, técnicamente las normativas, para realizar el trabajo designado por la institución (Estructura Organizacional)	El técnico al realizar su trabajo, consulta la normativa cuando tiene duda de algún proceso	No, mucho se basa me en trabajos anterior ya realizados cuando tiene dudas revisa carpetas de anteriores técnicos.	Sí, siempre se encuentra revisando normativa, para proceder un trabajo.	Se observó que la Lic. está muy pendiente de normativa y su nueva corrección, siempre está al pendiente para incluirlo en su trabajo.	Solo consulta la normativa cuando es necesario, usualmente no para realizar el trabajo.	Se base en trabajos anteriores realizados.
Brinda colaboración a sus compañeros en el trabajo (Principios y Valores)	Colabora a su compañero cuando le solicitan.	Recurren mucho su persona.	Es solitario, evita hablar con los demás.	Si siempre brinda colaboración a los todos los técnicos q solicitan su ayuda.	No brinda colaboración a sus compañeros.	Ella consulta más a los demás técnicos sobre dudas que tiene.
Tergiversa la información, cuando se tiene que realizar un trabajo rápido (Comunicación)	No es claro al momento de conversar con los demás.	Sí, siempre está preguntando como realizar el trabajo.	Realiza a su criterio basándose en normativa.	No, es clara y precisa con información.	No comprende claro y hace que causa más dudas.	Siempre anda preguntando de la información que le llega porque no comprendía bien.
Los trabajos designados, cumplidos a plazo establecido (Desempeño Individual)	En relación a su trabajo, lo culmina por presión de su jefe inmediato.	No demora la culminación del trabajo arrastrándolo al otro mes.	Si, siempre lo realiza de manera rápida.	A veces no, pero siempre trata de que este bien hecho su trabajo	En muchas ocasiones no cumplen el trabajo asignado por mes lo va acumulado. Tarda en adaptarse rápido en otros trabajos asignados.	Si, pero para cumplir trabaja horas extras en fines de semana.
Tiene dificultades para desempeñar las nuevas funciones asignadas (Desempeño Individual)	No se adapta rápido cuando le dan otras tareas.	Solo murmura protestando.	No se ubica rápido en lo que se le asigna.	No se adapta muy rápido, lee lo más antes posible la normativa de esa área.	Tarda en adaptarse rápido en otros trabajos asignados.	Tarda en aprender cuando le dan otros trabajos.
Realiza las actividades sin que le indiquen su superior (Desempeño Individual)	Los realiza sin que le indiquen	Si, siempre consulta antes de continuar el trabajo.	Si, la mayoría de las veces inicia sin consultar a su jefe.	No, inicia por su propia iniciativa siempre se hace indicar con su superior.	Siempre consulta, a su jefe inmediato.	Siempre consulta cuando le asignan tareas.
Expone sus ideas al momento de trabajar en equipo (Desempeño Grupal)	Si, para hacer un buen trabajo.	No, participa.	No solo escucha lo que mencionan.	Si participa en sugerencias para realizar el trabajo.	No solo escucha.	No participa.

Cargo	Técnico Gestión Aduanera 201 (Varón)	Técnico Gestión Aduanera 201 (Mujer)	Técnico Gestión Aduanera 202 (Varón)	Técnico Gestión Aduanera 202 (Mujer)	Técnico de SPCC (Varón)	Técnico de SPCC (Mujer)
No le toma interés, a los trabajos en grupo (Desempeño Grupal)	Si toma interés es responsable con el trabajo asignado evita que le llamen la atención.	Está viendo su celular al momento de coordinar el trabajo de equipo.	Si toma interés, pero no aporta ideas.	Si toma interés en todo donde ella este incluida.	Sí está más pendiente en otras cosas de sus actividades.	Sí a veces cuando no tiene mucho trabajo.

Nota. Matrices de organización y categorización de datos cualitativos por observación. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

4.2. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS CARGOS ALTOS DE LA ADMINISTRACIÓN INTERIOR LA PAZ

La entrevista fue orientada principalmente al Administrador, Supervisores de Gestión Aduanera y Encargados de la Supervisoría de Contrabando Contravencional (SPCC) de la Administración de la Aduana Interior La Paz, siendo un total de 5 personas en el nivel alto.

Para el análisis de las respuestas y comentarios que brindaron cada uno de los entrevistados, se toma en cuenta solo lo más significativo. La entrevista fue estructurada con 7 preguntas abiertas, con la finalidad de obtener información respecto al Clima Organizacional y Desempeño laboral de la institución.

Tabla 9

Resumen de información de entrevistas realizadas a 5 cargos altos de la Administración Interior La Paz

Cargo	Administrador	Supervisor Gestión Aduanera 201	Supervisor Gestión Aduanera 202	Encargada de SPCC	Supervisor de Área Técnica de SPCC
CLIMA ORGANIZACIONAL ¿Qué, conoce sobre el clima organizacional?	El clima organizacional hace referencia al trato de los trabajadores para que se sientan cómodos.	Tengo entendido que el clima organización es el buen trato a los trabajadores.	Indico que no sabe con relación CO.	El CO es tener un buen ambiente laboral dentro del trabajo.	No tengo un concepto claro, imagino que tiene relación con el trabajo interno con el personal.
PRINCIPIOS Y VALORES ¿Dentro de la institución, como fomentan principios y valores al personal?	Se fomenta muy poco.	Nosotros trabajamos bajo la Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz y 1178, asumo que todos tienen conocimiento de eso.	Si hay una unidad encargada es unidad de transparencia ellos fomentan principios y valores dentro de la aduana.	La institución fomenta.	Pues como supervisor, hago recuerdo a los chicos sobre valores que maneja la aduana, sobre todo para que no cometan cosas malas, que a la larga pueden afectar en su trabajo y su imagen como persona.

Cargo	Administrador	Supervisor Gestión Aduanera 201	Supervisor Gestión Aduanera 202	Encargada de SPCC	Supervisor de Área Técnica de SPCC
COMUNICACIÓN ¿Cómo percibe la comunicación interna dentro de la institución es clara y precisa? ¿Por qué?	La comunicación es clara entre todos nadie se queda con dudas con respecto al trabajo.	La comunicación es clara entre nosotros eso percibo de mis técnicos.	Si la comunicación es buena, entre los mismos técnicos.	Es clara, siempre se trata de hacer llegar la información a todos los técnicos.	Es notado durante que trabajo dentro la aduana que hay competencia entre técnicos, por eso trato de informar a todos por igual.
DESEMPEÑO INDIVIDUAL ¿Cuándo un técnico aduanero realiza un buen desempeño como lo premian?	Se hace una felicitación en su momento con palabras, no puedo otorgar memos de felicitación por no tengo esa tuición.	En ese caso solo le damos felicitaciones verbales por el trabajo realizado, motivándolo para que siga haciendo su trabajo de la misma manera.	En, mi caso solo les menciono muy buen trabajo, también hago conocer al administrador sobre un buen trabajo realizado.	Solo se da agradecimiento con palabras de gratitud por el buen trabajo realizado,	Se hace una felicitación cada fin de mes a los que llegaron a las expectativas de las metas mensuales.
¿Cómo es el desempeño de los técnicos aduaneros, según al trabajo que les proporciona de acuerdo a su cargo?	Un 70% de los técnicos se desenvuelven bien en su trabajo, algunos son un poco descuidados, pero hay supervisar constantemente para culminen el trabajo.	Como en todo lugar de trabajo hay buenos en su trabajo y otros que son dejados, pero aun así hay paciencia.	El desempeño de equipo de trabajo es muy bueno o me puedo quejar de ellos, siempre tratan de concluir los antes posible el trabajo asignado para que no vea quejas por los importadores.	No me puedo quejar de ellos cumplen con su trabajo, aunque muchas veces vienen a trabajar hasta fines de semanas para culminar lo asignado, pero así es la aduana tienen que cumplir como sea el trabajo asignado.	Trabajan bien, siempre tratando de mejorar tiempos y lo realizan con cuidado para evitar errores.
¿Los técnicos aduaneros tienen la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en mi trabajo de manera inmediata?	Si, los técnicos tienen esa capacidad de resolver problemas que se presentan dentro la administración.	Si, tienen capacidad para resolver problemas algunos se rigen siempre en normativa.	Sí, pero siempre les recomiendo que revisen el manual de proceso y normativa para que se respalden con cualquier actuado que realicen.	La mayoría sí, pero algunos consultan antes de proseguir, y se le da una orientación.	Sí, pero aun así siguen consultando para no tener equivocaciones.
¿Tienen disposición para realizar trabajos diversos, fuera de sus funciones?	Algunos de ellos si se brindan para realizar trabajos extras, pero ahora tratamos de que todos colaboren cuando hay mucho trabajo, sobre todo para realizar reportes.	No se brindan tienen mucho trabajo a realizar.	Ellos están con bastante trabajo, pero aun así se les asigna trabajos extras.	Si algunos siempre están predispuestos y lo hacen con gusto, pero los demás solo hacen el trabajo asignado.	Del grupo que manejo solo hay 3 personas que están dispuesta a realizar otros trabajos extras, los demás huyen del trabajo extra.

Nota. Matrices de organización y categorización de datos cualitativos por entrevistas. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

4.3. RESULTADOS DE CUESTIONARIO REALIZADO A LOS TÉCNICOS ADUANEROS

Para la investigación se realizó una muestra no probabilística, las encuestas se realizaron en fechas, del 18 al 22 de noviembre del 2019, durante el tiempo de la recolección de información con los cuestionarios llegó desde la Gerencia Nacional memorándums de comisión para 33 técnicos para a la Unidad de Coordinación e Investigación de Operación para brindar el apoyo a esa unidad de lucha contra el contrabando, de esta manera solo se realizaron cuestionarios al restante conformado por 90 Técnicos Aduaneros de la Administración de la Aduana Interior La Paz (2019), para determinar qué factores del clima organizacional influyen en el desempeño laboral de los técnicos de la mencionada institución.

4.3.1. Clima Organizacional

Indicador: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Usted, conoce la existencia de la normativa aduanera que se utiliza dentro de la institución.

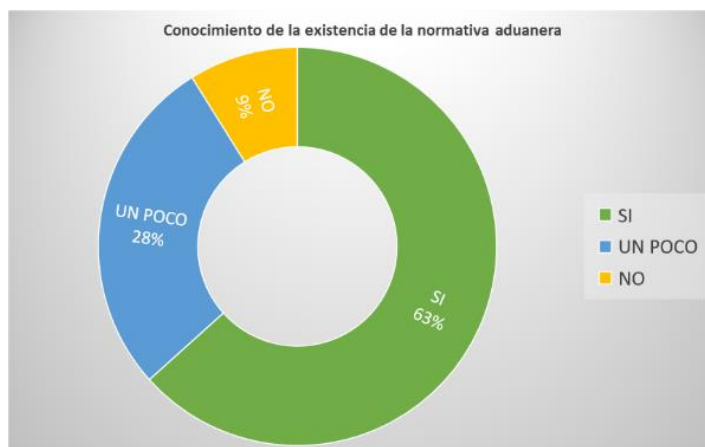
Tabla 10

Conocimiento de la existencia de la normativa aduanera

Pregunta 1			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	57	63%
2	UN POCO	25	28%
3	NO	8	9%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 1
Conocimiento de la existencia de la normativa aduanera



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 1, se muestra los resultados de la interrogante con relación al conocimiento de la existencia de la normativa aduanera en la Administración de la Aduana Interior La Paz; Identificándose con un nivel alto del 63% (57), que los técnicos respondieron que “sí” tienen conocimiento de la normativa que se utiliza dentro la institución para realizar su trabajo; seguido de un nivel medio del 28% (25) de los técnicos que respondieron que tienen “un poco” de conocimiento de la existencia de la normativa aduanera; y el 9% (8) de los técnicos que respondieron que “no” tienen conocimiento de la existencia de la normativa aduanera, este restante grupo estaría trabajando con un conocimiento empírico al momento de realizar el trabajo dentro de la en la institución.

En las observaciones que se realizaron a una cantidad de técnicos aduaneros se observó que si hacen uso de la normativa vigente de la Aduana Nacional al momento de realizar su trabajo.

Indicador: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2. Usted considera que la normativa que se utiliza dentro de la Aduana Nacional interviene en su desempeño laboral.

Tabla 11

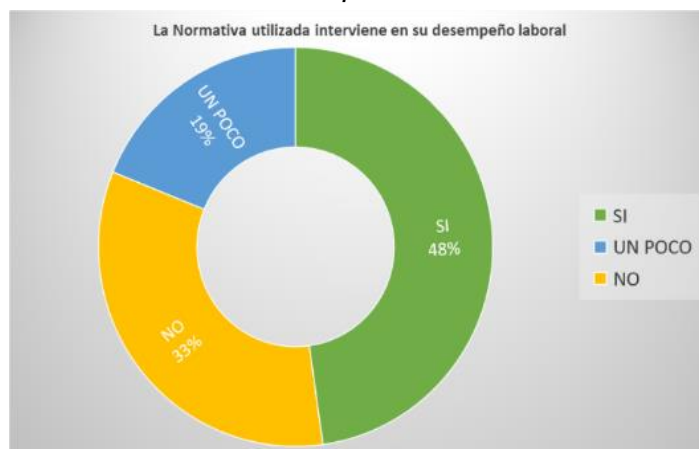
La Normativa utilizada interviene en su desempeño laboral

Pregunta 2			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	43	48%
2	UN POCO	17	19%
3	NO	30	33%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 2

La Normativa utilizada interviene en su desempeño laboral



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 2, se muestra los resultados de la interrogante planteada para identificar si la normativa que se utiliza dentro de la institución influye en el desempeño laboral de los técnicos de la Aduana Interior; identificándose con el nivel más alto del 48% (43), manifestaron que “sí” influye en el trabajo asignado y realizado; seguido de un nivel medio del 33% (30), que establecen que “no” influye en el desempeño que desenvuelven; finalmente el 19% (17) determina que es “un poco” influyente en el trabajo que realiza dentro de la dentro de la Aduana.

De la misma manera se observó que los técnicos muchas veces no realizan la revisión de la normativa o procedimiento por completo.

Indicador: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3. Tiene conocimiento de las funciones que debe realizar en el cargo que ocupa en la institución.

Tabla 12

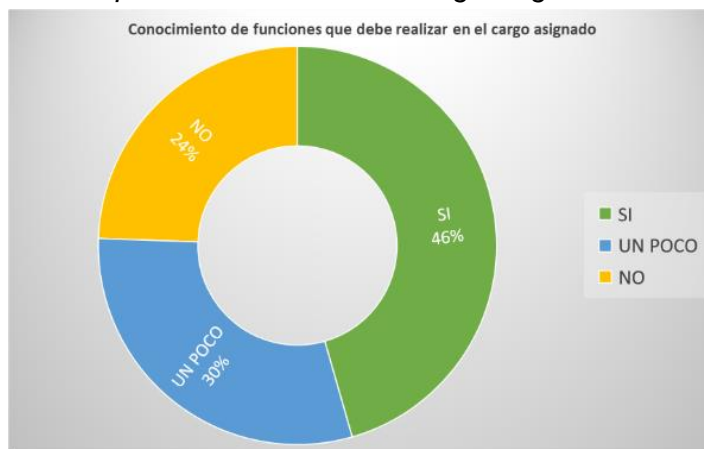
Conocimiento de funciones que debe realizar en el cargo asignado

Pregunta 3			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	41	46%
2	UN POCO	27	30%
3	NO	22	24%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 3

Conocimiento de funciones que debe realizar en el cargo asignado



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 3, se muestra los resultados de la interrogante planteada para cotejar si los técnicos aduaneros tienen conocimiento de las funciones que deben realizar en el cargo asignado dentro de la Administración de la Aduana Interior La Paz; Identificándose con el nivel más alto de un 46% (41) de los técnicos aduaneros, que “sí” tienen conocimiento de las funciones que deben realizar en el cargo asignado, según el manual de funciones; seguido de un 30% (27) de los técnicos aduaneros tienen “un

poco” de conocimiento de funciones que debe realizar en el cargo asignado; y el restante 24% (22) de los técnicos aduaneros establecen que “no” tienen conocimiento específicos de funciones que debe realizar en el cargo asignado.

Indicador: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4. Cuando, a usted lo rotan a otra unidad de la Aduana Nacional, le realizan la inducción, orientando los procesos y procedimientos para que tenga un buen desempeño laboral.

Tabla 13

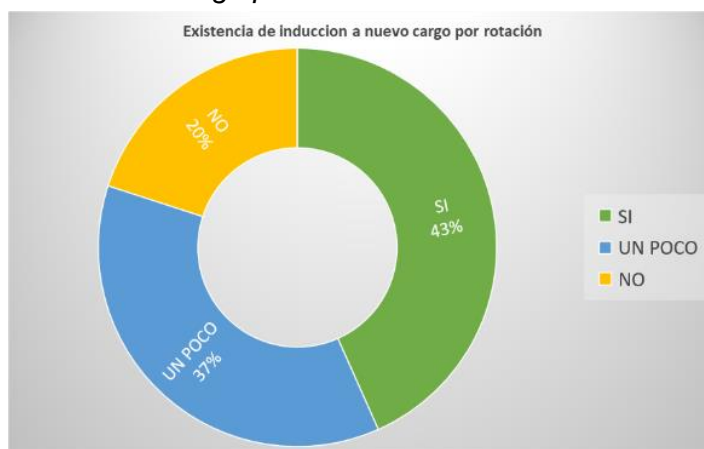
Existencia de inducción a nuevo cargo por rotación

Pregunta 4			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	39	43%
2	UN POCO	33	37%
3	NO	19	20%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 4

Existencia de inducción a nuevo cargo por rotación



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 4, muestra los resultados de la pregunta planteada para identificar si a los técnicos se les realiza la inducción a nuevo cargo por rotación en la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con nivel alto del 39% (43) por parte de los técnicos de que “si” se proporciona la inducción rápida a un nuevo

cargo o área correspondiente y que además se observó que se proporcionan los manuales de procedimientos para el nuevo cargo; seguido de un 37% (33) de los técnicos que responden de que solos existe “un poco” de inducción a nuevo cargo, indicando que solo se les proporciona una orientación rápida; y por ultimo con un porcentaje 20% (19) los técnicos mencionan que, no les realizan inducción a un nuevo cargo por rotación, mencionando que cada uno aprende empíricamente para realizar el trabajo y que pocas veces hay tiempo para revisar los manuales de procesos y procedimiento.

Indicador: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5. La institución, actualiza y difunde la normativa aduanera para mejorar el transcurso administrativo.

Tabla 14

Existencia de actualización y difusión de normativa aduanera

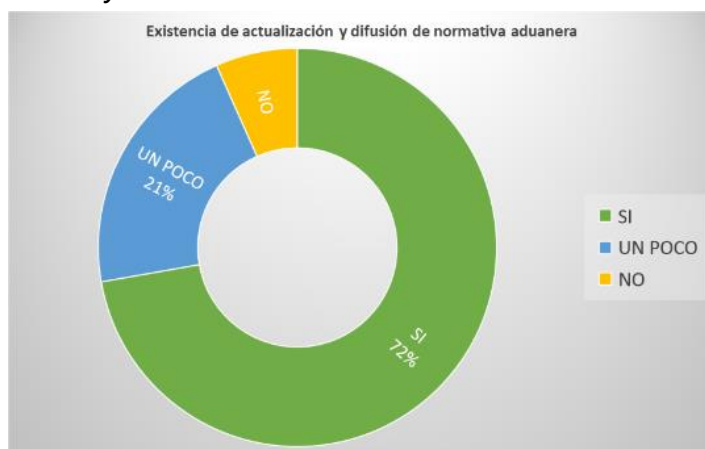
Pregunta 5

N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	65	72%
2	UN POCO	19	21%
3	NO	6	7%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 5

Existencia de actualización y difusión de normativa aduanera



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 5, se muestra los resultados de la interrogante planteada para identificar si los técnicos tienen información de actualizada y difusión de normativa aduanera de manera constante en la Administración de la Aduana Interior La Paz, teniendo como resultado un nivel alto del 72% (65) donde los técnicos responden que “si” existe actualización y difusión de normativa aduanera; seguido de un resultado medio con un porcentaje del 21% (19) de los técnicos que responden que “pocas veces” tienen actualización y difusión de normativa aduanera; y por ultimo con el 7% (6) de los técnicos indican que “no” tienen actualización y difusión de normativa aduanera, percibiéndose que este grupo de profesionales se encuentran más en los almacenes.

Indicador: PRINCIPIOS Y VALORES

6. En su ámbito de trabajo se siente respetado por sus compañeros y jefes.

Tabla 15

Trato respetuoso al personal de la aduana

Pregunta 6			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	32	36%
2	A VECES	28	31%
3	NO	30	33%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 6

Trato respetuoso al personal de la aduana



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 6, se muestra los resultados de la interrogante planteado para identificar si los técnicos se sienten respetados ante sus compañeros y superiores dentro de la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con el nivel más alto en porcentaje del 36% (32) de que “sí” existe un trato respetuoso entre compañeros de trabajo con los que interactúan el trabajo; seguido del nivel medio del 31% (28) en que los técnicos solo sienten “algunas veces” que si sienten el trato respetuoso entre compañeros y jefes inmediatos; y el por ultimo con un 33% (30) que es el restante de los técnicos que establecen que “no” existe un trato con respeto entre el técnicos I, técnicos II y jefes de la aduana.

Se observo que existe falencias en la parte de relaciones humanas entre el personal de la Administración de la Aduana Interior La Paz, reflejando de esta manera que es necesario trabajar con relación al respeto entre compañeros dentro del trabajo, por el hecho que puede influir el estado de ánimo de un técnico al momento de realizar los trabajos asignados.

Indicador: PRINCIPIOS Y VALORES

7. Se siente identificado como parte de la Aduana Nacional.

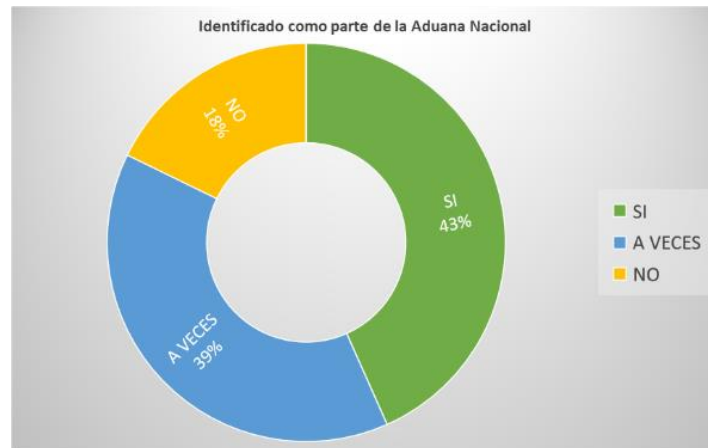
Tabla 16

Identificado como parte de la Aduana Nacional

Pregunta 7			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	39	43%
2	A VECES	35	39%
3	NO	16	18%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 7
Identificado como parte de la Aduana Nacional



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 7, se muestra los resultados de la interrogante para identificar si los técnicos se identifican con la Aduana Nacional, obteniéndose un nivel alto en porcentaje del 43% (39) donde los técnicos “si” se identifican como parte de la Aduana Nacional, a causa de que la institución es a nivel nacional; seguido de un 39% (35) de los técnicos que establecen que “a veces” se identifican con la Aduana Nacional; y por ultimo con un 18% (16) los técnicos respondieron que “no” se identifican como parte de la Aduana Nacional.

Se observa que la mayoría de los técnicos “si” se sienten identificados como parte de la Aduana Nacional, algunos mencionaron que les gusta ser parte de esta institución que es una de las más grandes del país, el cual coadyuva mucho con las recaudaciones tributarias para el beneficio del país.

Indicador: PRINCIPIOS Y VALORES

8. La institución fomenta la solidaridad entre compañeros de trabajo.

Tabla 17

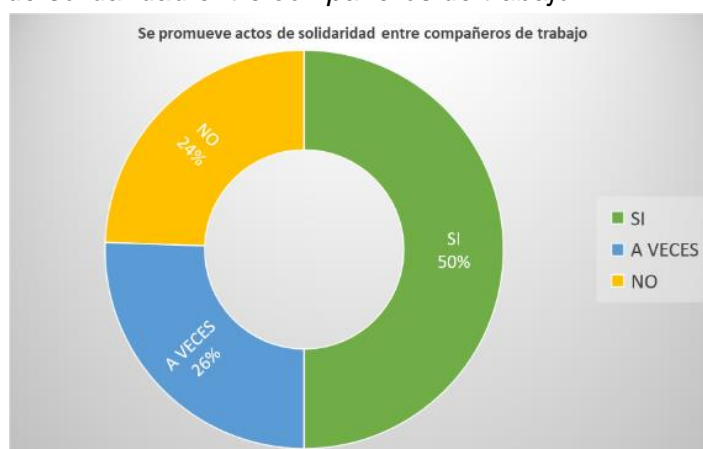
Se promueve actos de solidaridad entre compañeros de trabajo

Pregunta 8			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	45	50%
2	A VECES	23	26%
3	NO	22	24%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 8

Se promueve actos de solidaridad entre compañeros de trabajo



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 8, se muestra el resultado de la interrogante planteada para identificar si se fomentan actos de solidaridad entre compañeros de trabajo dentro de la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con el nivel más alto con un 50% (45) donde los técnicos contestaron que “si” se promueven los actos de solidaridad entre compañeros de trabajo; seguido de un 26% (23) donde los técnicos establecen que “a veces” se promueven actos de solidaridad entre compañeros; y quedando con un 24% (22) donde los técnicos aduaneros respondieron que “no” se promueven actos de compañerismo de trabajo.

Indicador: PRINCIPIOS Y VALORES

9. Dentro la institución existe colaboración entre compañeros para la resolución de problemas o conflictos con relación al trabajo asignado.

Tabla 18

Colaboración entre trabajadores para resolución de problemas

Pregunta 9			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	27	30%
2	UN POCO	35	39%
3	NO	28	31%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 9

Colaboración entre trabajadores para resolución de problemas



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 9, se muestra los resultados de la interrogante planteada para identificar si existe la colaboración entre técnicos para dar solución a problemas que se suscitan dentro del trabajo que se realiza dentro de la Aduana, identificándose con un nivel alto del 39% (35) de los técnicos respondieron que “a veces” existe colaboración entre trabajadores para resolución de problemas; seguido del 27% (30) de los técnicos manifestaron que “si” tienen colaboración entre trabajadores para resolución de problemas dentro la institución; y por último el 28% (31) de los técnicos mencionan que “no” tiene colaboración entre trabajadores para resolución de problemas.

En esta interrogante la mayoría de los técnicos respondieron que existe falencias en la colaboración entre técnicos, entonces aquí se puede detectar que falta de colaboración entre técnicos, a causa de que los técnicos son muy competitivos en el trabajo que realizan.

Indicador: PRINCIPIOS Y VALORES

10. La Aduana Nacional le brinda algún reconocimiento o recompensas por las labores que desempeña.

Tabla 19

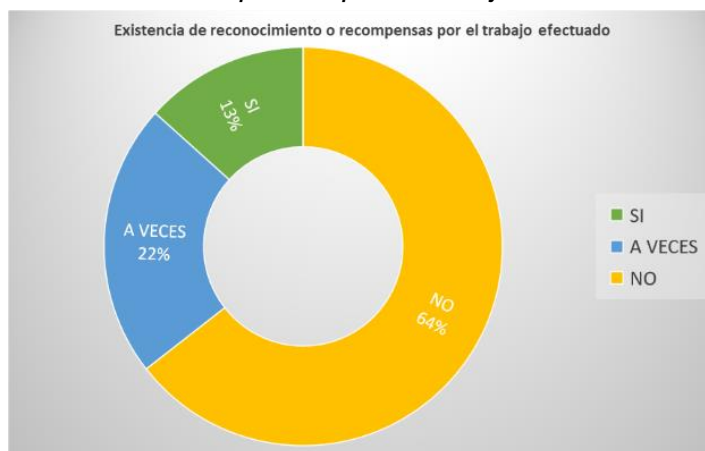
Existencia de reconocimiento o recompensas por el trabajo efectuado

Pregunta 10			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	12	13%
2	UN POCO	20	22%
3	NO	58	64%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 10

Existencia de reconocimiento o recompensas por el trabajo efectuado



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 10, se muestra el resultado de la interrogante planteada para

identificar si los técnicos gozan de algunos reconocimientos o recompensas por el trabajo efectuado en la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con el nivel más alto del 64% (58) de los técnicos aduaneros que manifestaron que “no” tienen reconocimientos o recompensas por el trabajo efectuado; seguido de un 22% (20) de los técnicos que respondieron que “a veces” se les da reconocimiento o recompensas por el trabajo efectuado dependiendo del área; y con el nivel más bajo que es del 13% (12) que responden que “sí” se otorgan reconocimientos o recompensas por el trabajo efectuado.

La mayoría de los técnicos manifestaron que no tienen reconocimiento por el trabajo que realizan, y de la misma manera en las encuestas realizadas a los jefes inmediatos ellos también mencionaron que no dan reconocimiento, lo que refleja la baja valoración al personal.

Indicador: COMUNICACIÓN

11. Tu jefe informa a tu equipo de trabajo sobre los acontecimientos o errores que se presentan dentro la institución, información que coadyuve para un buen desempeño laboral.

Tabla 20

Información de acontecimientos o errores de la Institución

Pregunta 11			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	16	18%
2	A VECES	30	33%
3	NO	44	49%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 11
Información de acontecimientos o errores de la Institución



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 11, se muestra los resultados de la interrogante planteada para identificar si la información de acontecimientos o errores suscitados dentro de la Administración de la Aduana Interior La Paz son brindadas de forma oportuna, identificándose con el mayor porcentaje del 49% (44) de que “no” tienen información de acontecimientos o errores que se acontecen en el trabajo; seguido de un 33% (30) de los técnicos respondieron que “a veces” llega esa información; y finalmente el 18% (16) técnicos responden que “si” existe comunicación oportuna mediante los jefes inmediatos.

Viendo la situación de la misma manera es necesario trabajar sobre la comunicación entre jefes inmediatos y técnicos para que exista una mejor comunicación dentro del ámbito laboral.

Indicador: COMUNICACIÓN

12. Tiene libertad y confianza para hacer conocer de forma rápida la incertidumbre que tiene respecto al trabajo efectuado al administrador o jefe inmediato.

Tabla 21
Libertad y confianza para informar al inmediato superior

Pregunta 12			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	8	9%
2	A VECES	45	50%
3	NO	37	41%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 12
Libertad y confianza para informar al inmediato superior



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 12, se muestra los resultados de la interrogante para identificar si los técnicos tienen acceso a manifestarse sobre cualquier problema suscitado ante el inmediato superior en la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose que con el nivel alto del 50% (45) de que “a veces” es posible acceder y hacer conocer la incertidumbre algún problema suscitado con el inmediato superior; seguido de un nivel medio del 41% (37) de los técnicos que establecen que “no” tienen acercamiento directo el inmediato superior; y el nivel más bajo que es del 9% (8) de los técnicos que responden que “si” pueden acceder sin ningún problema con el inmediato superior.

Indicador: COMUNICACIÓN

13. Recibe información, mediante medios de información institucional, sobre actualizaciones de Reglamentos, planes y actividades para mi buen desempeño en la Administración de la Aduana Interior La Paz.

Tabla 22

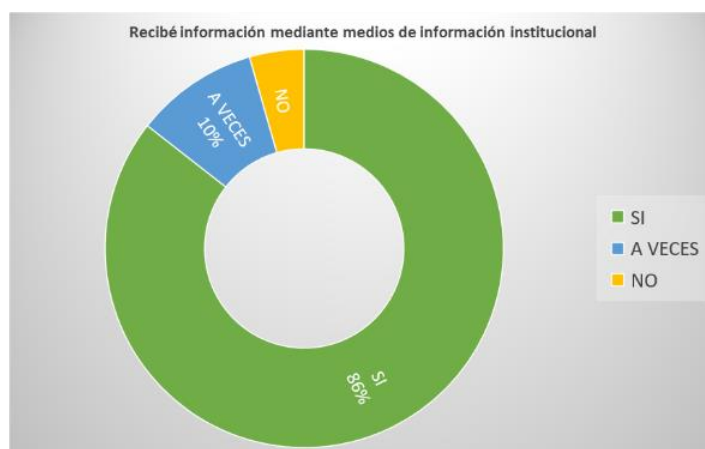
Recibe información mediante medios de información institucional

Pregunta 13			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	77	86%
2	A VECES	9	10%
3	NO	4	4%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 13

Recibe información mediante medios de información institucional



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 13, se muestra los resultados de la interrogante planteada para verificar si la información llega mediante distintos medios de información sobre actualizaciones de normativa y otros para aplicar en su trabajo dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con el nivel alto del 86% (77) de los técnicos que responden que “si” reciben información mediante medios de información institucional; seguido del 10% (9) de los técnicos que responden que “a veces” tienen información actualizada mediante medios de información institucional; y el

restante 4% (4) restante establece que “no” reciben información mediante medios de información institucional.

Indicador: COMUNICACIÓN

14. La comunicación con relación al trabajo es clara y oportuna entre compañeros.

Tabla 23

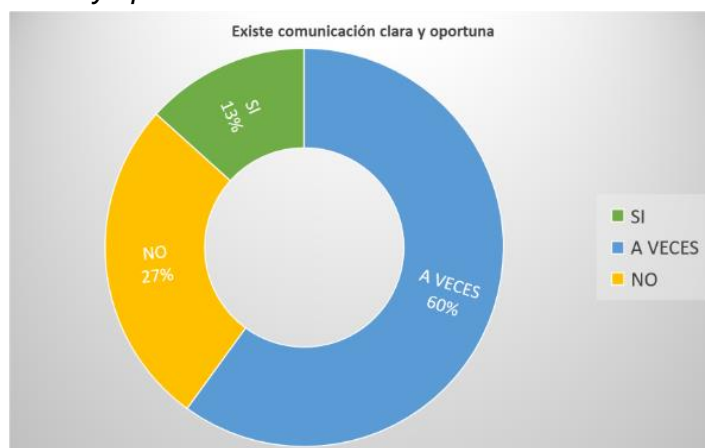
Existe comunicación clara y oportuna

Pregunta 14			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	12	13%
a	A VECES	54	60%
3	NO	24	27%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 14

Existe comunicación clara y oportuna



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 14, se muestra los resultados de la interrogante trazada para la identificar, si existe una comunicación clara y oportuna entre los técnicos aduaneros de la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con un nivel alto del 60% (54) de los técnicos que responden que “a veces” existe una comunicación clara y oportuna dentro la administración aduanera; seguido de un nivel medio del 27% (24) donde los técnicos establecen que “no” existe comunicación clara y oportuna entre los

técnicos aduaneros; por último con el nivel bajo del 13% (12) que “sí” existe una buena comunicación clara y oportuna entre técnicos.

Indicador: COMUNICACIÓN

15. Te sientes satisfecho con la comunicación que existe entre el inmediato superior y compañeros de trabajo.

Tabla 24

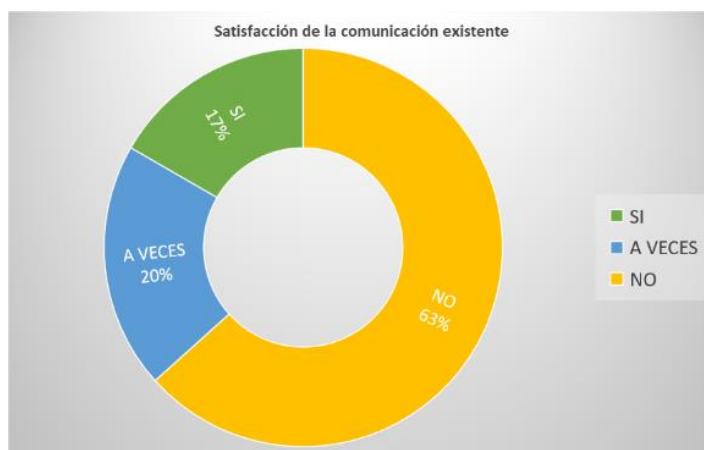
Satisfacción de la comunicación existente

Pregunta 15			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	15	17%
2	UN POCO	18	20%
3	NO	57	63%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 15

Satisfacción de la comunicación existente



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 15, se muestra los resultados de la interrogante para verificar si los técnicos se encuentran satisfechos con la comunicación que existe dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con un nivel alto del 57% (48) de los técnicos que responden que “no” están satisfechos con la comunicación interna que existe actualmente dentro de la institución; seguido de un nivel medio del

18% (24) de los técnicos que establecen “a veces” están satisfechos con la comunicación existente; y el restante 15% (18) de los técnicos responden que “si” están satisfechos con la comunicación interna dentro la administración.

Con esta pregunta los técnicos revelaron y dieron a conocer que no están satisfechos con la comunicación que existe dentro la institución tanto entre técnicos y jefes.

Indicador: LIDERAZGO

16. El Administrador o jefe inmediato, toma decisiones, sin consultar a los técnicos aduaneros.

Tabla 25

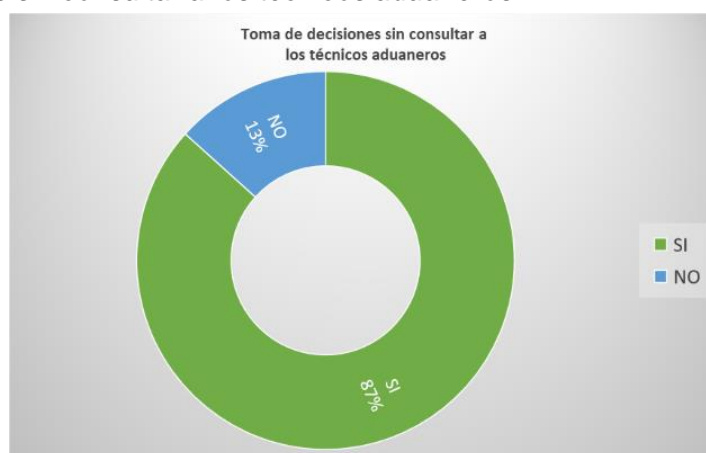
Toma de decisiones sin consultar a los técnicos aduaneros

Pregunta 16			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	78	87%
2	NO	12	13%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 16

Toma de decisiones sin consultar a los técnicos aduaneros



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 16, se muestra los resultados de la interrogante para identificar, si

existe un liderazgo Autocrático dentro de los técnicos aduaneros en la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con un nivel alto del 87% (78) de los técnicos que respondieron que el jefe inmediato, “sí” toma de decisiones sin consultar a los técnicos aduaneros, resultando que el líder es autocrático, esto demuestra que las mayor parte de las decisiones están centradas en los jefes inmediatos o administrador; y el restante 13% (12) de los técnicos responden que “no”, y que si son participes para la toma de decisiones.

Indicador: LIDERAZGO

17. El Administrador o jefe inmediato, toma en cuenta sugerencias de los técnicos aduaneros, para la toma de decisiones.

Tabla 26

Se toma en cuenta las sugerencias de los técnicos aduaneros

Pregunta 17			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	23	26%
2	NO	67	74%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 17

Se toma en cuenta las sugerencias de los técnicos aduaneros



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 17, se muestra los resultados de la interrogante trazada para

identificar si existe un liderazgo Democrático dentro la institución, para verificar si toman en cuenta las sugerencias de los técnicos aduaneros dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con un nivel alto del 74% (67) donde los técnicos responden que “no” se toma en cuenta las sugerencias de los técnicos aduaneros para la toma de decisiones dentro la administración; y el restante 26% (23) de los técnicos reconocieron que “si” se toma en cuenta las sugerencias de los técnicos aduaneros para la toma de decisiones.

Indicador: LIDERAZGO

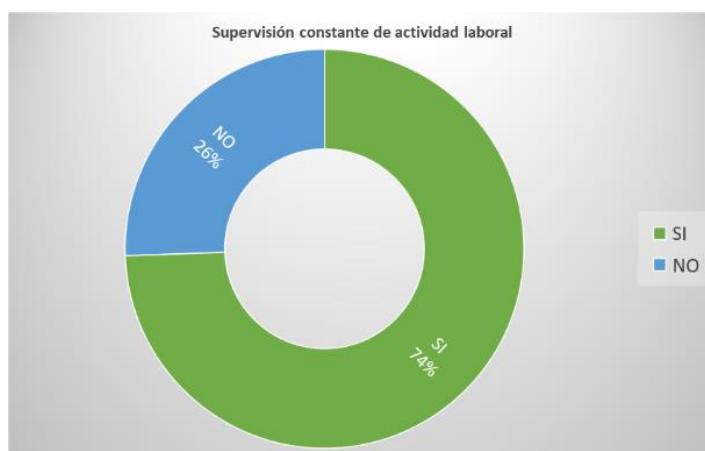
18. El Administrador o jefe inmediato, supervisa constantemente las labores que desempeñan.

Tabla 27
Supervisión constante de actividad laboral

Pregunta 18			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	67	74%
2	NO	23	26%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 18
Supervisión constante de actividad laboral



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 18, se muestra los resultados de la interrogante planteada para verificar si existe supervisión constante de la actividad laboral de los técnicos por los

jefes inmediatos de la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con un nivel alto del 74% (67) donde los técnicos responden que “si” existe supervisión constante de actividad laboral dentro la administración; y el restante 26% (23) de los técnicos establecen que “no” existe supervisión constante de la actividad laboral que se realiza en las distintas áreas de trabajo.

Indicador: LIDERAZGO

19. El Administrador o jefe inmediato exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.

Tabla 28

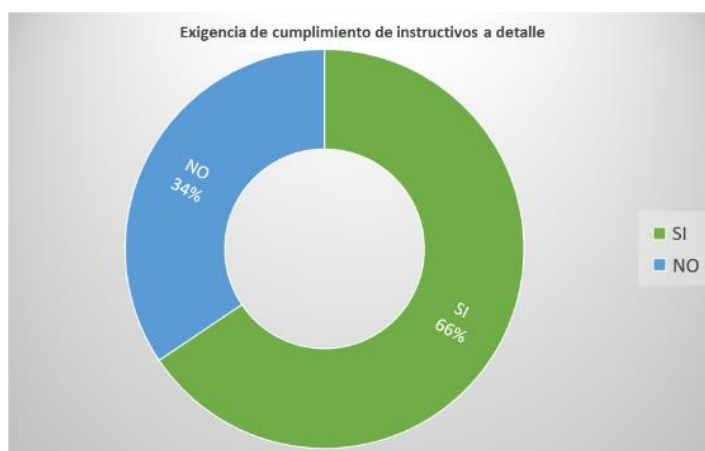
Exigencia de cumplimiento de instructivos a detalle

Pregunta 19			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	59	66%
2	NO	31	34%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 19

Exigencia de cumplimiento de instructivos a detalle



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 19, se muestra los resultados de la interrogante planteada, para verificar si el jefe o inmediato superior exige el cumplimiento del trabajo asignado, identificándose que el 66% (59) de los técnicos respondieron “si” se les exige el cumplimiento de las instrucciones establecidas; y el 34% (31) restante de los técnicos

respondieron que “no” se exige el cumplimiento a detalle de lo instruido.

Indicador: LIDERAZGO

20. El Administrador o jefe inmediato permite la creatividad de los técnicos aduaneros para realizar sus actividades.

Tabla 29

Se permite creatividad en el trabajo

Pregunta 20			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	39	43%
2	NO	51	57%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 20

Se permite creatividad en el trabajo



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 20, se muestra los resultados de la interrogante planteada para identificar si los técnicos tienen permitido usar su propio criterio y creatividad en el trabajo dentro de la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con un nivel alto del 57% (51) donde los técnicos responden que “no” tienen permiso para utilizar su creatividad en el trabajo designado; y restante 43% (39) responden que “si” pueden usar su creatividad en el trabajo que desempeñan.

Indicador: LIDERAZGO

21. Se siente con confianza y libertad para expresar al inmediato superior opiniones o quejas referentes al trabajo asignado.

Tabla 30

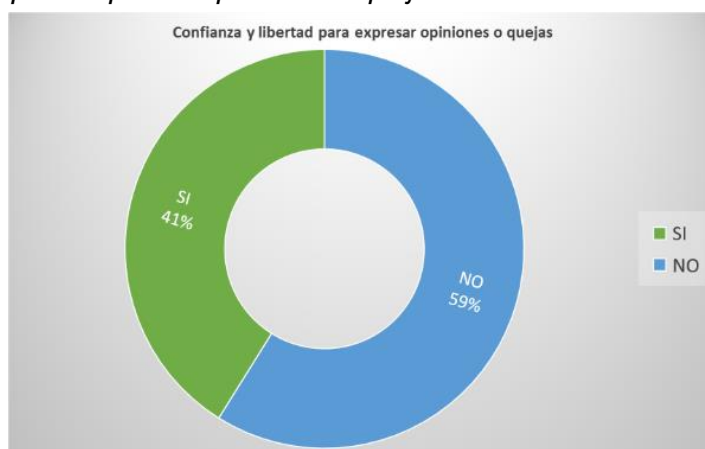
Confianza y libertad para expresar opiniones o quejas

Pregunta 21			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	37	41%
2	NO	53	59%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 21

Confianza y libertad para expresar opiniones o quejas



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 21, se muestra los resultados de la interrogante planteada para verificar, si los técnicos tienen la libertad de expresión sobre problemas o quejas referentes al ámbito laboral, ante su jefe inmediato o administrador de la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con un nivel alto del 59% (53) que responden que “no” tienen libertad de expresión ante los jefes inmediatos; y el 41% (37) de los técnicos responden que “si” existe libertad de expresión sobre problemas suscitados dentro la Aduana.

Indicador: LIDERAZGO

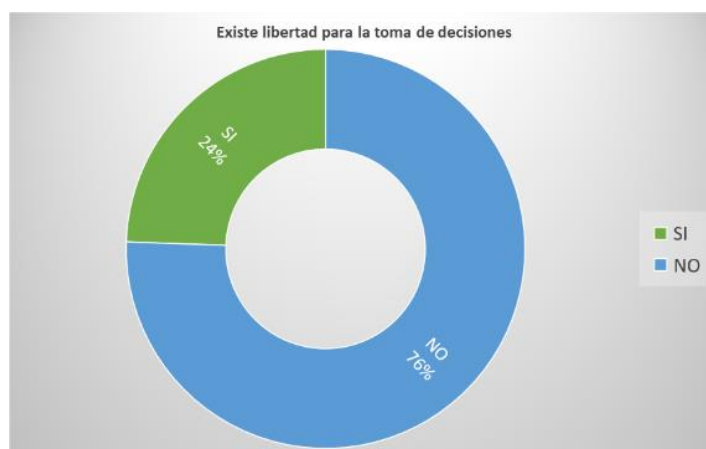
22. El Administrador o jefe inmediato, da libertad para que los técnicos aduaneros tomen decisiones.

Tabla 31
Existe libertad para la toma de decisiones

Pregunta 22			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	22	24%
2	NO	68	76%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 22
Existe libertad para la toma de decisiones



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 22, se muestra el resultado de la interrogante planteada para identificar si los técnicos toman decisiones, sin consultar a los jefes inmediatos de la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con un nivel alto del 76% (68) que responden que “no” toman de decisiones por su cuenta, sin antes consultar al inmediato superior; y el restante 24% (22) responde que “si” toman decisiones ante un problema suscitado.

Indicador: LIDERAZGO

23. El Administrador o jefe inmediato, confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los técnicos aduaneros.

Tabla 32

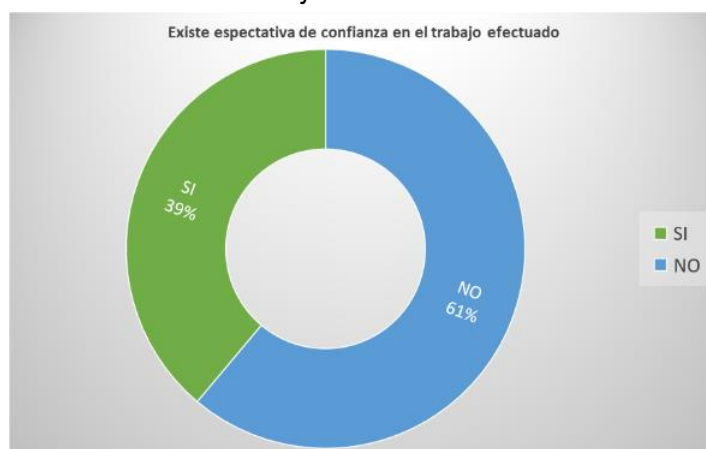
Existe expectativa de confianza en el trabajo efectuado

Pregunta 23			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	35	39%
2	NO	55	61%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 23

Existe expectativa de confianza en el trabajo efectuado



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 23, se muestra los resultados de la interrogante planteada para detectar si existe la expectativa de confianza del jefe inmediato, sobre el trabajo efectuado por los técnicos aduaneros dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con un nivel alto del 61% (55) de los técnicos que responden que los jefes inmediatos “no” confían en el trabajo efectuado; y el restante 39% (35) respondió que “si” existe confianza por parte de los jefes inmediatos sobre el trabajo efectuado por parte de los técnicos.

Indicador: LIDERAZGO

24. El Administrador o jefe inmediato, crea una atmosfera de confianza en el trabajo.

Tabla 33

Existe un entorno de confianza en el trabajo

Pregunta 24			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	29	32%
2	NO	61	68%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 24

Existe un entorno de confianza en el trabajo



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 24, se muestra los resultado de la interrogante planteada para identificar si los jefes proporcionan un ambiente de confianza dentro del trabajo en la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con un nivel alto del 68% (61) que “no” se tiene un entorno de confianza dentro del trabajo que sea proporcionado por los jefes inmediatos; y el restante 32% (29) de los técnicos establecen que “si” se concibe un entorno de confianza proporcionado por los jefes dentro del trabajo.

Indicador: LIDERAZGO

25. Usted considera que el liderazgo influye en el desempeño del trabajo realizado.

Tabla 34

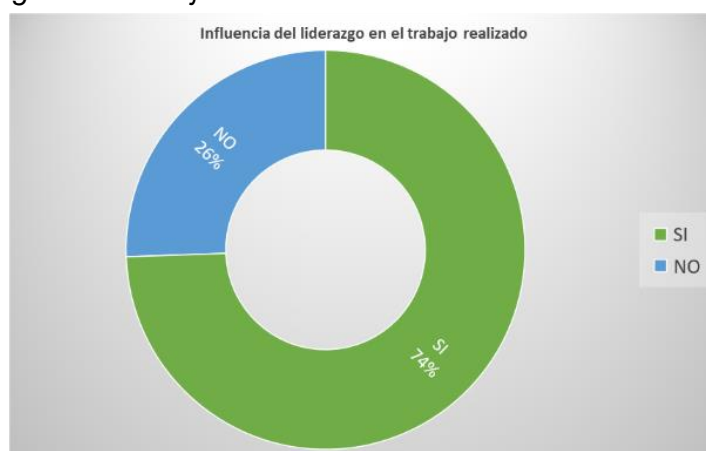
Influencia del liderazgo en el trabajo realizado

Pregunta 25			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	67	74%
2	NO	23	26%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 25

Influencia del liderazgo en el trabajo realizado



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 25, se muestra los resultados de la interrogante planteada para identificar si el liderazgo influye en las labores que desempeñan los técnicos dentro del trabajo en la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con un nivel alto del 74% (67) de los técnicos aduaneros que respondieron que “si” es importante el liderazgo y su influencia en el trabajo; y el restante 26% (23) de los técnicos establecen que “no” es importante el liderazgo para realizar el trabajo.

De las anteriores respuestas se confirma que dentro de la Administración de la Aduana Interior La Paz existe el tipo de liderazgo autocrático. Es tipo de liderazgo incide en el desenvolvimiento laboral de los técnicos aduaneros.

4.3.2. Desempeño Laboral

Indicador: DESEMPEÑO INDIVIDUAL

26. Usted cumple con las tareas asignadas en los tiempos establecidos por el inmediato superior.

Tabla 35

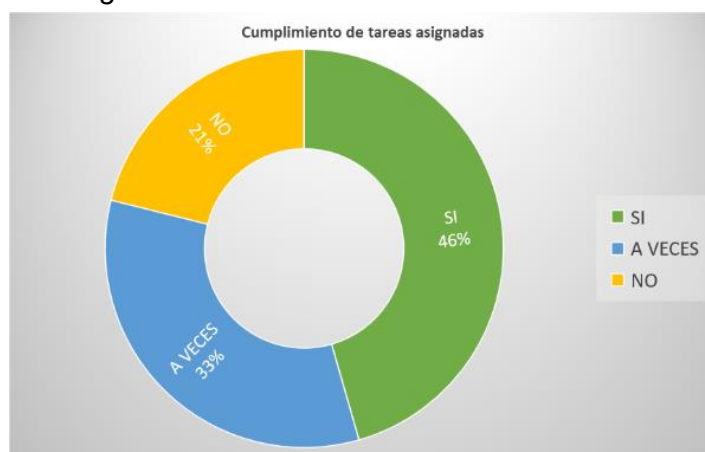
Cumplimiento de tareas asignadas

Pregunta 26			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	41	46%
2	A VECES	30	33%
3	NO	19	21%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 26

Cumplimiento de tareas asignadas



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 26, se muestra los resultados de la interrogante planteada para determinar el nivel de cumplimiento de tareas asignadas a los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con nivel alto del 46% (41) de que “si” se cumplen con las tareas asignadas; seguido del 33% (30) donde los técnicos reconocieron solo “a veces” se cumplen con las tareas asignadas por la administración; y por último el 21% (19) de los técnicos respondieron que “no” llegan a cumplir las tareas asignadas.

Indicador: DESEMPEÑO INDIVIDUAL

27. Se enfoca en el trabajo para no cometer errores utilizando los procedimientos que proporciona la Aduana Nacional.

Tabla 36

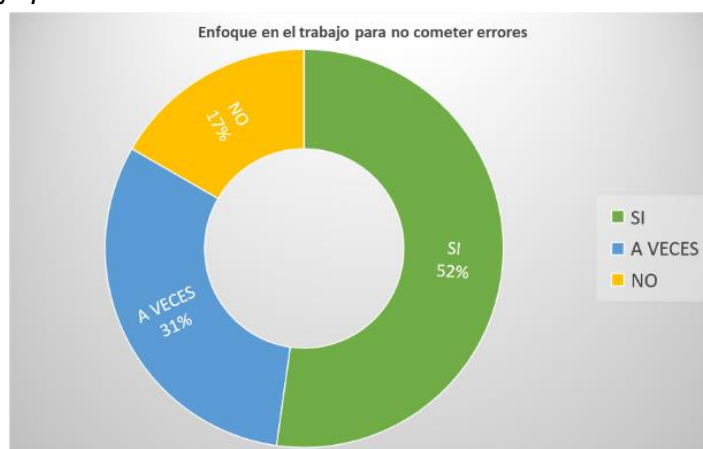
Enfoque en el trabajo para no cometer errores

Pregunta 27			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	47	52%
2	A VECES	28	31%
3	NO	15	17%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 27

Enfoque en el trabajo para no cometer errores



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 27, se muestra los resultados de la interrogante planteada para determinar si los técnicos evitan cometer errores a través del uso de normativas y procedimientos en el trabajo dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con un nivel alto del 52% (47) donde los técnicos reconocen que “sí” evitan tener errores en el trabajo que realizan a través del uso de normativas y procedimientos; seguido del 31% (28) de los técnicos que afirman que “a veces” se cometen errores por no haber revisado la normativa vigente; y el restante 17% (15) de los técnicos que “no” son cuidadosos con el trabajo que realizan como el procedimiento

indica.

Indicador: DESEMPEÑO INDIVIDUAL

28. Usted efectúa el uso apropiado de los recursos proporcionados por la institución.

Tabla 37

Uso apropiado de los recursos proporcionados

Pregunta 28			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	52	58%
2	A VECES	26	29%
3	NO	12	13%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 28

Uso apropiado de los recursos proporcionados



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 28, se muestra los resultados de la interrogante planteada para identificar si hace uso apropiado de los recursos proporcionados por la institución dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz, obteniendo como un nivel alto en porcentaje del 58% (52) donde indican que “si” se da el uso correcto de los recursos proporcionados; seguido del 29% (26) de los técnicos respondieron que “a veces” se utilizan correctamente estos recursos; y el restante 13% (12) de los técnicos respondieron “no” uso apropiado de los recursos proporcionados por la institución.

Indicador: DESEMPEÑO INDIVIDUAL

29. Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno con una nueva dinámica de trabajo.

Tabla 38

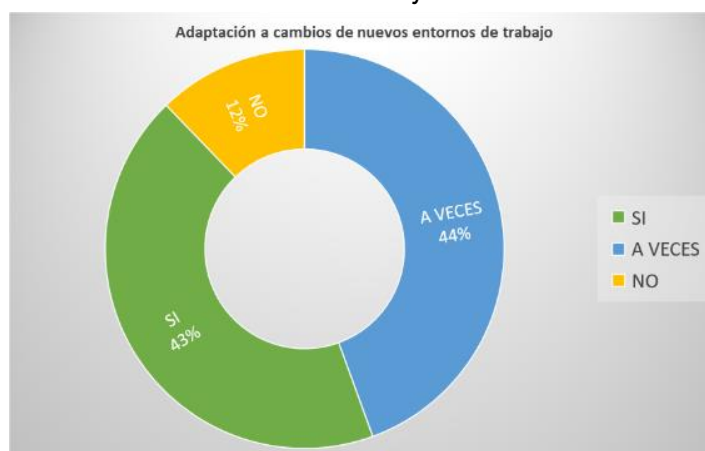
Adaptación a cambios de nuevos entornos de trabajo

Pregunta 29			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	39	43%
2	A VECES	40	44%
3	NO	11	12%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 29

Adaptación a cambios de nuevos entornos de trabajo



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 29, se muestra los resultados de la interrogante para identificar si los técnicos se adaptan rápidamente a los cambios de nuevos entornos de trabajo dentro de las distintas áreas de la Administración de la Aduana Interior La Paz, teniendo un nivel alto de porcentaje del 43% (39) los técnicos que afirman que “sí” se adaptan de manera rápida a los cambios en nuevos entornos de trabajo; seguido de un 44% (40) de técnicos que manifestaron que “a veces” se adaptan de manera gradual a cambios de nuevos entornos de trabajo; y con el nivel bajo en porcentaje del 12% (11) los técnicos que afirmaron que “no” se adaptan con rapidez a los cambios que se generan en su

entorno con una nueva dinámica de trabajo.

Indicador: DESEMPEÑO INDIVIDUAL

30. Usted considera que el actual clima organizacional influye en el trabajo que realiza dentro la institución.

Tabla 39

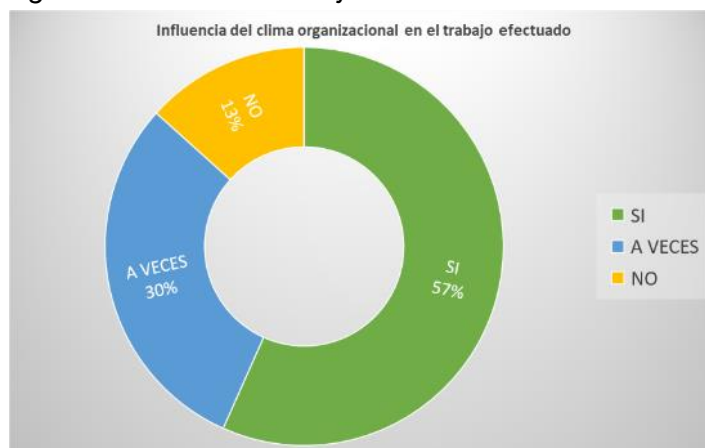
Influencia del clima organizacional en el trabajo efectuado

Pregunta 30			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	51	57%
2	UN POCO	27	30%
3	NO	12	13%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 30

Influencia del clima organizacional en el trabajo efectuado



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 30, se muestra los resultados de la interrogante trazada para determinar cómo perciben los técnicos el clima organizacional actual y su influencia en el trabajo que desenvuelven dentro de la Aduana, obteniéndose como resultado con nivel alto del 57% (51) los técnicos que establecen que “si” interviene y de manera significativa en el trabajo que realiza; seguido del 30% (27) de los técnicos que respondieron que “a veces” afecta en los trabajos que se realizan ; y el restante 13%

(12) de los técnicos que manifestaron que “no” influye en el trabajo.

Indicador: DESEMPEÑO GRUPAL

31. Existe un buen ambiente y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.

Tabla 40

Existencia de un buen ambiente y entendimiento

Pregunta 31			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	11	12%
2	A VECES	29	32%
3	NO	50	56%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 31

Existencia de un buen ambiente y entendimiento



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 31, se muestra los resultados de la interrogante plantea para determinar la percepción de los técnicos sobre ambiente y entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo en la Administración de la Aduana Interior La Paz, resultando con un nivel bajo del 12% (11) de los técnicos que indican que “si” existe una buen ambiente y entendimiento entre compañeros de trabajo de equipo; seguido de un 32% (29) de los técnicos que respondieron que solo “a veces” se llegan a tener un buen ambiente y entendimiento; y el 56% (50), que es el nivel más alto establecen que “no”

tienen un ambiente y entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo.

Indicador: DESEMPEÑO GRUPAL

32. Existe libertad expresión y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.

Tabla 41
Existencia expresión y confianza en grupo

Pregunta 32			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	12	13%
2	UN POCO	37	41%
3	NO	41	46%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 32
Existencia expresión y confianza en grupo



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 32, se muestra los resultados de la interrogante para verificar si existe libertad de expresión para resolver malentendidos o lo que se tiene que realizar en como grupo de trabajo dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz, con nivel bajo del 13% (12) los técnicos responden que “si” existe libertad de expresión dentro los grupos de trabajo; seguido del 41% (37) de los técnicos que establecen que “a veces” se pueden expresar en confianza para aclarar malos entendidos que ocurren

dentro del equipo de trabajo; y por ultimo con el 46% (41) los técnicos respondieron que “no” existe libertad expresión y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.

Indicador: DESEMPEÑO GRUPAL

33. Tus compañeros muestran buena disposición para realizar el trabajo asignado por el inmediato superior.

Tabla 42

Existe buena disposición para realizar el trabajo asignado

Pregunta 33			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	24	27%
2	A VECES	19	21%
3	NO	47	52%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 33

Existe buena disposición para realizar el trabajo asignado



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 33, se muestra los resultados de la interrogante para determinar si los entre técnicos existe buena disposición para realizar los trabajos en grupo dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz, identificándose con nivel medio del 27% (21) los técnicos que respondieron que “si” están dispuestos a realizar un buen trabajo

de equipo; seguido de un 21% (19) los técnicos que establecen que “a veces” están dispuestos a realizar un buen trabajo en equipo sin poner excusas dentro trabajo asignado en grupo; y el por ultimo con un porcentaje alto del 52% (47) los técnicos que “no” están dispuestos a realizar trabajos en equipo.

Indicador: DESEMPEÑO GRUPAL

34. Los miembros de este equipo trabajan de manera responsable para éxito del equipo.

Tabla 43

Trabajo responsable en equipo para cumplimiento de metas

Pregunta 34			
N°	ESCALA DE VALORACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
1	SI	18	20%
2	A VECES	28	31%
3	NO	44	49%
TOTAL		90	100%

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Gráfico 34

Trabajo responsable en equipo para cumplimiento de metas



Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

Análisis de datos:

En el gráfico 34, se muestra los resultados de la interrogante para verificar si los técnicos trabajan responsablemente en equipo para el cumplimiento del trabajo asignado en grupo dentro de la Administración de la Aduana Interior La Paz, resultando con un nivel alto del 49% (44) los técnicos que “no” realizan el trabajo de manera

responsable, que son indiferentes con los trabajos en equipo; seguido de un 31% (28) los técnicos que “a veces” trabajaban equipo para cumplimiento de metas; y por último el 20% (18) de los técnicos que “sí” trabajan responsablemente en equipo para cumplimiento de metas.

4.3.3. Análisis de Dimensiones del Clima Organizacional

Para determinar el nivel de clima organizacional que existe dentro de la Administración de la Aduana Interior La Paz, se dio puntuaciones finales para obtener un nivel mínimo de uno (1) o máximo de noventa (90) esto se categorizo de la siguiente manera:

Bajo: 1 - 40

Medio: 41 - 70

Alto: 71 - 90

Tabla 44
Resultados Estructura Organizacional

N°	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESCALA	FRECUENCIA	%	INTERVALOS DE VALORACIÓN		
					Bajo 1 - 40	Medio 41-70	Alto 71-90
1	Usted, conoce la existencia de la normativa aduanera que se utiliza dentro de la institución	SI	57	63%		57	
		A VECES	25	28%	25		
		NO	8	9%	8		
2	Usted considera que la normativa que se utiliza dentro de la Aduana Nacional interviene en su desempeño laboral	SI	43	48%		43	
		A VECES	17	19%	17		
		NO	30	33%	30		
3	Tiene conocimiento de las funciones que debe realizar en el cargo que ocupa en la institución	SI	41	46%		41	
		A VECES	27	30%	27		
		NO	22	24%	22		
4	Cuando, a usted lo rotan a otra unidad de la Aduana Nacional, le realizan la inducción, orientando los procesos y procedimientos para que tenga un buen desempeño laboral	SI	39	43%	39		
		A VECES	33	37%	33		
		NO	18	20%	18		
5	La institución, actualiza y difunde la normativa aduanera para mejorar el proceso administrativo	SI	65	72%		65	
		A VECES	19	21%	19		
		NO	6	7%	6		

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

De acuerdo a la tabla 44 de resumen de los resultados de la Estructura Organizacional, se observa que 4 de las preguntas de la escala de “si” cuentan con la frecuencia más elevada, las cuales se encuentran en el intervalo “**medio**”, exponiendo que existe un Clima Organizacional Medio favorable dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz, en relación a la Estructura Organizacional.

Tabla 45
Resultados Principio y Valores

N°	PRINCIPIOS Y VALORES	ESCALA	FRECUENCIA	%	INTERVALOS DE VALORACIÓN		
					Bajo 1 - 40	Medio 41-70	Alto 71-90
6	En su ámbito de trabajo se siente respetado por sus compañeros y jefes	SI	32	36%	32		
		A VECES	28	31%	28		
		NO	30	33%	30		
7	Se siente identificado como parte de la Aduana Nacional	SI	39	43%	39		
		A VECES	35	39%	35		
		NO	16	18%	16		
8	La institución fomenta la colaboración entre compañeros de trabajo	SI	45	50%		45	
		A VECES	23	26%	23		
		NO	22	24%	22		
9	Dentro la institución existe colaboración entre compañeros para la resolución de problemas o conflictos con relación al trabajo asignado	SI	27	30%	27		
		A VECES	35	39%	35		
		NO	28	31%	28		
10	La Aduana Nacional le brinda algún reconocimiento por las labores que desempeña	SI	12	13%	12		
		A VECES	20	22%	20		
		NO	58	64%		58	

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

De acuerdo a la tabla 45 de resumen de los resultados de Principios-Valores, se observa que 3 de las preguntas se encuentran en las escalas de “no y a veces”, las cuales se encuentran en el intervalo “**bajo**”, exponiendo que existe un Clima Organizacional desfavorable dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz, en relación a Principios – Valores.

Tabla 46
Resultados Comunicación

N°	COMUNICACIÓN	ESCALA	FRECUENCIA	%	INTERVALOS DE VALORACIÓN		
					Bajo 1 - 40	Medio 41-70	Alto 71-90
11	Tu jefe informa a tu equipo de trabajo sobre los acontecimientos o errores que se presentan dentro la institución, información que coadyuve para un buen desempeño laboral	SI	16	18%	16		
		A VECES	30	33%	30		
		NO	44	49%		44	
12	Tiene libertad y confianza para hacer conocer de forma rápida la incertidumbre que tiene respecto al trabajo efectuado al administrador o jefe inmediato	SI	8	9%	8		
		A VECES	45	50%		45	
		NO	37	41%	37		
13	Recibe información, mediante medios de información institucional, sobre actualizaciones de Reglamentos, planes y actividades para mi buen desempeño en la Administración de Aduana Interior La Paz	SI	77	86%			77
		A VECES	9	10%	9		
		NO	4	4%	4		
14	La comunicación con relación al trabajo es clara y oportuna entre compañeros	SI	12	13%	12		
		A VECES	54	60%		54	
		NO	24	27%	24		
15	Te sientes satisfecho con la comunicación que existe entre el inmediato superior y compañeros de trabajo	SI	15	17%	15		
		A VECES	18	20%	18		
		NO	57	63%		57	

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

De acuerdo a la tabla 46 de resumen de los resultados de la Comunicación, se observa que 3 de las preguntas de la escala de “no” cuentan con la frecuencia más elevada, las cuales se encuentran en el intervalo “**medio**”, exponiendo que existe un Clima Organizacional desfavorable dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz con relación al indicador comunicación.

Tabla 47
Resultados Liderazgo

N°	LIDERAZGO	ESCALA	FRECUENCIA	%	INTERVALOS DE VALORACIÓN	
					Bajo 1 - 45	Alto 46-90
16	El Administrador o jefe inmediato, toma decisiones, sin consultar a los técnicos aduaneros	SI	78	87%		78
		NO	12	13%	12	
17	El Administrador o jefe inmediato, toma en cuenta sugerencias de los técnicos aduaneros, para la toma de decisiones	SI	23	26%	23	
		NO	67	74%		67
18	El Administrador o jefe inmediato, supervisa constantemente las labores que desempeñan	SI	67	74%		67
		NO	23	26%	23	
19	El Administrador o jefe inmediato exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra	SI	59	66%		59
		NO	31	34%	31	
20	El Administrador o jefe inmediato permite la creatividad de los técnicos aduaneros para realizar sus actividades	SI	39	43%	39	
		NO	51	57%		51
21	Se siente con confianza y libertad para expresar al inmediato superior opiniones o quejas referentes al trabajo asignado	SI	37	41%	37	
		NO	53	59%		53
22	El Administrador o jefe inmediato, da libertad para que los técnicos aduaneros tomen decisiones	SI	22	24%	22	
		NO	68	76%		68
23	El Administrador o jefe inmediato, confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los técnicos aduaneros	SI	35	39%	35	
		NO	55	61%		55
24	El Administrador o jefe inmediato, crea una atmosfera de confianza en el trabajo	SI	29	32%	29	
		NO	61	68%		61
25	Usted considera que el liderazgo influye en el desempeño del trabajo realizado	SI	67	74%		67
		NO	23	26%	23	

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

De acuerdo a la tabla 47 de resumen de los resultados de la Estructura Organizacional, se observa que 6 de las preguntas de la escala de “no” cuentan con la frecuencia alta, las cuales se encuentran en el intervalo “**alto**”, exponiendo que existe un Clima Organizacional desfavorable dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz con relación al indicador de liderazgo.

4.3.4. Análisis de Dimensiones del Desempeño Laboral

Para determinar el nivel de desempeño laboral que existe dentro de la Administración de la Aduana Interior La Paz, se dio puntuaciones finales para obtener un nivel mínimo de uno (1) o máximo de noventa (90) esto se categorizo de la siguiente manera:

Bajo: 1 - 40

Medio: 41 - 70

Alto: 71 - 90

Tabla 48
Resultados desempeño Individual

N°	DESEMPEÑO INDIVIDUAL	ESCALA	FRECUENCIA	%	INTERVALOS DE VALORACIÓN		
					Bajo 1 - 40	Medio 41-70	Alto 71-90
26	Usted cumple con las tareas asignadas en los tiempos establecidos por el inmediato superior	SI	41	46%		41	
		A VECES	30	33%	30		
		NO	19	21%	19		
27	Se enfoca en el trabajo para no cometer errores utilizando los procedimientos que proporciona la Aduana Nacional	SI	47	52%		47	
		A VECES	28	31%	28		
		NO	15	17%	15		
28	Usted efectúa el uso apropiado de los recursos proporcionados por la institución	SI	52	58%		52	
		A VECES	26	29%	26		
		NO	12	13%	12		
29	Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno con una nueva dinámica de trabajo	SI	39	43%	39		
		A VECES	40	44%	40		
		NO	11	12%	11		
30	Usted considera que el actual clima organizacional influye en el trabajo que realiza dentro la institución	SI	51	57%		51	
		A VECES	27	30%	27		
		NO	12	13%	12		

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

De acuerdo a la tabla 48 de resumen de los resultados del desempeño individual, se observa que 4 de las preguntas de la escala de “si” cuentan con la frecuencia alta, las cuales se encuentran en el intervalo “**Medio**”, exponiendo que existe un desempeño medio (aceptable) dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz con relación al desempeño individual.

Tabla 49
Resultados Desempeño Grupal

N°	DESEMPEÑO GRUPAL	ESCALA	FRECUENCIA	%	INTERVALOS DE VALORACIÓN		
					Bajo 1 - 40	Medio 41-70	Alto 71-90
31	Existe un buen ambiente y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo	SI	11	12%	11		
		A VECES	29	32%	29		
		NO	50	56%		50	
32	Existe libertad expresión y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo	SI	12	13%	12		
		A VECES	37	41%	37		
		NO	41	46%		41	
33	Tus compañeros muestran buena disposición para realizar el trabajo asignado por el inmediato superior	SI	24	27%	24		
		A VECES	19	21%	19		
		NO	47	52%		47	
34	Los miembros de este equipo trabajan de manera responsable para éxito del equipo	SI	18	20%	18		
		A VECES	28	31%	28		
		NO	44	49%		44	

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019).

De acuerdo a la tabla 49 de resumen de los resultados del desempeño grupal, se observa que 4 de las preguntas de la escala de “no” cuentan con la frecuencia alta, las cuales se encuentran en el intervalo “**medio**”, exponiendo que existe un desempeño no optimo en trabajos grupales dentro la Administración de la Aduana Interior La Paz.

4.3.5. Análisis de Hipótesis

Para el análisis y demostración de la hipótesis, se utilizó la estadística inferencial, más específicamente la técnica estadística de correlación de Spearman (Rho), que sirve para medir la intensidad y dirección de la correlación cuando las variables se miden o se transforman a un nivel de medición ordinal.

El coeficiente de correlación de rangos de Spearman, “Por rangos contiene que contienen las propiedades de una escala ordinal (se ordena de mayor a menor). Ambos coeficientes varían de -1.0 (correlación negativa perfecta) a +1 (correlación positiva perfecta), considerado el 0 como ausencia de correlación entre variables” (Hernández et al., 2016, p. 305).

$$p = 1 - \frac{6 \sum D^3}{N(N^2 - 1)}$$

donde:

n = la cantidad de sujetos que se clasifican

x_i = el rango de sujetos i con respecto a una variable

y_i = el rango de sujetos i con respecto a una segunda variable

$d_i = x_i - y_i$

Tabla 50
Rangos de valores correlación de Spearman (Rho)

RANGOS	CORRELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Recuperado de “Metodología de la Investigación”, Hernández et al., 2016, México, Mc Graw-HILL.

El signo indica la dirección de correlación (positiva o negativa): el valor numérico, la magnitud de la correlación. La presente investigación plantea dos alternativas de hipótesis según el objetivo: la hipótesis es alternativa (H_i) o la hipótesis nula (H_o).

- Hi: Los factores del clima organizacional como la estructura organizacional, principios-valores, comunicación y liderazgo inciden en el desempeño laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz.
- Ho: No existe, la relación entre el clima organización y el desempeño laboral.

4.3.5.1. Análisis de la hipótesis con Spearman del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en la Administración de la Aduana Interior La Paz

Para realizar el contraste de la hipótesis de la presente investigación, se determinó realizar el análisis de los factores más relevantes del clima organizacional, que influyen en el desempeño laboral de los técnicos. Para determinar una de las alternativas de las hipótesis planteadas se utilizó la herramienta de estadística SPSS versión 18, con el cual se analizó los siguientes indicadores: Estructura Organización, Principios-Valores, Comunicación y Liderazgo, y su relación con el desempeño laboral.

Preparado y extrapolación de datos de la encuesta

Para hacer el contraste de la Hipótesis, se utilizó la estadística no inferencial paramétrica, donde se realizaron varias combinaciones de medición con los indicadores de la investigación (Estructura Organización, Principios-Valores, Comunicación y Liderazgo, y su relación con el desempeño laboral). También se realizó la extrapolación de las encuestas, donde se asignaron las siguientes escalas de valor: Si = 1, A veces = 2 y No = 3, y para las escalas del indicador de Liderazgo donde se asignó el valor de: Si = 1 y No = 2, donde se establece que el valor de afirmación es el rango menor y para el valor de negación el rango es mayor.

Con la afirmación anterior se generaron las siguientes tablas:

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	eo_normativa	Numérico	8	0	Usted, conoce l...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	eo_uso_nor...	Numérico	8	0	Usted consider...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	eo_conc_fu...	Numérico	8	0	Tiene conoci...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	eo_induccion	Numérico	8	0	Cuando, a uste...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	eo_act_nor...	Numérico	8	0	La institución ...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	pv_respeto	Numérico	8	0	En su ámbito d...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	pv_identifica...	Numérico	8	0	Se siente identi...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	pv_colabora...	Numérico	8	0	La institución fo...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	pv_colab_co...	Numérico	8	0	Dentro la institu...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	pv_reconoci...	Numérico	8	0	La Aduana Nac...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	c_jefe_com...	Numérico	8	0	Tu jefe informa...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	c_libertad_c...	Numérico	8	0	Tiene libertad y...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	c_informacion	Numérico	8	0	Recibo informa...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	c_clara	Numérico	8	0	La comunicació...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	c_satifecha	Numérico	8	0	Te sientes sati...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	l_desiciones	Numérico	8	0	El Administrad...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	l_sugerencias	Numérico	8	0	El Administrad...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	l_supervisa	Numérico	8	0	El Administrad...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	l_exige_inst	Numérico	8	0	El Administrad...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	l_creatividad	Numérico	8	0	El Administrad...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	l_expresar	Numérico	8	0	Tiene libertad p...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	l_libert_desc	Numérico	8	0	El Administrad...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	l_confia	Numérico	8	0	El Administrad...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	l_atmosfera	Numérico	8	0	El Administrad...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	l_interviene_d	Numérico	8	0	Usted conside...	{1, si}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Figura 6. Utilización de paquete informático SPSS (1).

Nota. Rellenado de Variables en SPSS. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019), generado con el paquete informático SPSS.

	eo_normativa	eo_uso_norm...	eo_conc_func...	eo_induccion	eo_act_norm...	pv_respeto	pv_identificac...	pv_colaboraci...	pv_colab_co...	pv_reconocim...	c_jefe_comun...	c_libertad_co...	c_informaci...	c_clara	c_satifecha
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
28	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2
29	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2
30	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2
31	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2
32	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2
33	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2
34	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3
35	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3
36	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3
37	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3
38	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3
39	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3
40	1	1	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3

Figura 7. Utilización de paquete informático SPSS (2).

Nota. Imagen de llenado de datos en SPSS3 con valores. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019), generado con el paquete informático SPSS.

Correlaciones para comprobación de Hipótesis

Para aceptar o rechazar la hipótesis alternativa H_i o hipótesis nula H_o , se realizó las correlaciones bivariadas (cruce de variables), más significativas de los indicadores. También se realizó un cruce de variables de forma práctica para ver el procedimiento que se sigue para conseguir el coeficiente de Spearman de dos variables y ver su grado de correlación.

Ejemplo caso de cruce de variables para el indicador Estructura Organizacional y Desempeño laboral.

V1 - Usted considera que la normativa que se usa dentro de la Aduana Nacional interviene en su desempeño laboral.

V2 - Hace uso apropiado de los recursos proporcionados por la institución.

Como se cumplen con los requisitos de que las variables estudiadas son medidas en una escala simple ordinal es aplicable el coeficiente de Spearman para determinar el grado de correlación.

PASO 1: El coeficiente de Spearman trabaja con rangos por lo que se procede a añadir dos columnas adicionales en la tabla de las repuestas de los operadores según la pregunta. Una para asignarle los rangos respectivos a los datos de X y Y se aplica la media de los repetidos que en nuestro caso son varios, como se ve en la siguiente tabla.

Operador	V1	V2	Rango X	Rango Y	D = V1- V2	D ²
1	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
2	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
3	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
4	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
5	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
6	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
7	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
8	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
9	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
10	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
11	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
12	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
13	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
14	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
15	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
16	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
17	1	1	22	26,5	-4,5	20,25

18	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
19	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
20	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
21	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
22	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
23	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
24	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
25	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
26	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
27	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
28	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
29	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
30	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
31	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
32	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
33	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
34	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
35	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
36	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
37	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
38	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
39	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
40	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
41	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
42	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
43	1	1	22	26,5	-4,5	20,25
44	2	1	52	26,5	25,5	650,25
45	2	1	52	26,5	25,5	650,25
46	2	1	52	26,5	25,5	650,25
47	2	1	52	26,5	25,5	650,25
48	2	1	52	26,5	25,5	650,25
49	2	1	52	26,5	25,5	650,25
50	2	1	52	26,5	25,5	650,25
51	2	1	52	26,5	25,5	650,25
52	2	1	52	26,5	25,5	650,25
53	2	2	52	65,5	-13,5	182,25
54	2	2	52	65,5	-13,5	182,25
55	2	2	52	65,5	-13,5	182,25
56	2	2	52	65,5	-13,5	182,25
57	2	2	52	65,5	-13,5	182,25
58	2	2	52	65,5	-13,5	182,25
59	2	2	52	65,5	-13,5	182,25
60	2	2	52	65,5	-13,5	182,25
61	3	2	75,5	65,5	10	100
62	3	2	75,5	65,5	10	100
63	3	2	75,5	65,5	10	100
64	3	2	75,5	65,5	10	100
65	3	2	75,5	65,5	10	100
66	3	2	75,5	65,5	10	100
67	3	2	75,5	65,5	10	100
68	3	2	75,5	65,5	10	100
69	3	2	75,5	65,5	10	100
70	3	2	75,5	65,5	10	100
71	3	2	75,5	65,5	10	100
72	3	2	75,5	65,5	10	100

73	3	2	75,5	65,5	10	100
74	3	2	75,5	65,5	10	100
75	3	2	75,5	65,5	10	100
76	3	2	75,5	65,5	10	100
77	3	2	75,5	65,5	10	100
78	3	2	75,5	65,5	10	100
79	3	3	75,5	82,42	-6,92	47,8864
80	3	3	75,5	82,42	-6,92	47,8864
81	3	3	75,5	82,42	-6,92	47,8864
82	3	3	75,5	82,42	-6,92	47,8864
83	3	3	75,5	82,42	-6,92	47,8864
84	3	3	75,5	82,42	-6,92	47,8864
85	3	3	75,5	82,42	-6,92	47,8864
86	3	3	75,5	82,42	-6,92	47,8864
87	3	3	75,5	82,42	-6,92	47,8864
88	3	3	75,5	82,42	-6,92	47,8864
89	3	3	75,5	82,42	-6,92	47,8864
90	3	3	75,5	82,42	-6,92	47,8864

PASO 2: Para calcular el coeficiente de Spearman es necesario aplicar la siguiente fórmula que es una variante de la formula original ya que tenemos valores repetidos:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d^2}{2\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

Ya teniendo los valores en la tabla anterior d_1 y d^2 obtenemos $\sum d^2 = 10555,64$

Si existiera igualdad entre las columnas X e Y, y se presentan más de dos datos repetidos, es necesario aplicar factor de corrección. Si son menos dos datos los que se repiten, su efecto sobre el coeficiente será mínimo y, por lo tanto, no se aplicará el factor de corrección.

T: Es el número de observaciones ligadas o empates que se encuentran en los rangos dados de las variables X e Y.

$$Tx = \frac{t^3 - t}{12} = \frac{(43^3 - 43) + (17^3 - 17) + (30^3 - 30)}{12} = 9277,5$$

$$Ty = \frac{t^3 - t}{12} = \frac{(52^3 - 52) + (26^3 - 26) + (12^3 - 12)}{12} = 13318,5$$

PASO 3: Una vez corregido, el efecto de los rangos que presentan empate las grandes proporciones de las observaciones ligadas en la variable X e Y, es necesario determinar

la suma de los cuadrados, la cual se convierte en la siguiente fórmula que se debe aplicar:

$$\sum x^2 = \frac{N^2 - N}{12} - \sum Tx = \frac{90^2 - 90}{12} - 9277,5 = 51465$$

$$\sum y^2 = \frac{N^2 - N}{12} - \sum Ty = \frac{90^2 - 90}{12} - 13318,5 = 47424$$

PASO 4: La tercera fórmula que se debe aplicar es cuando ya se han corregido los efectos de las observaciones ligadas o empates, de manera que se substituyen los valores en el siguiente estadístico de prueba:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d^2}{2\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

$$r_s = \frac{51465 + 47424 - 10555,64}{2\sqrt{(51465) * (47424)}} = 0,854$$

Nota: En el numerador de la fórmula, los efectos de los rangos que son $\sum x^2 + \sum y^2$, se le resta la diferencia de rango elevado al cuadrado d_i^2 (no se le suma). De ese modo haciendo todos los cálculos necesarios vemos que el coeficiente de correlación de Spearman $r_s = 0,854$ para estas dos variables.

Para hallar los demás coeficientes de correlación de las variables más significativas se hace uso de la herramienta de estadística SPSS 18.

Correlación entre Estructura Organizacional y Desempeño laboral

		Hace uso apropiado de los recursos proporcionados por la institución	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno con una nueva dinámica de trabajo?
Usted considera que la normativa que se utiliza dentro de la Aduana Nacional interviene en su desempeño laboral	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,858** ,000 90	,848** ,000 90
Cuando, a usted lo rotan a otra unidad de la Aduana Nacional, le realizan la inducción, orientando los procesos y procedimientos para que tenga un buen desempeño laboral	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,849** ,000 90	,937** ,000 90

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

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019), generado con el paquete informático SPSS.

En el indicador de Estructura Organizacional se obtuvo **rho** único de cada cruce de variables que están dentro de 0,848 a 0,937, calificación de correlación positiva muy fuerte casi perfecta y con una significación Bilateral ($0,000 < 0,05$); aceptando la hipótesis alternativa (H_i), es decir, que existe relación significativa entre la Estructura Organizacional y el Desempeño Laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz, en este primer indicador se nota claramente que es rechazado a la hipótesis nula (H_0).

Correlación entre Principios -Valores y Desempeño laboral

			Mis compañeros muestran buena disposición para realizar el trabajo asignado por el superior inmediato	Los miembros de este equipo trabajan de manera responsable para éxito del equipo
Rho de Spearman	Dentro la institución existe colaboración entre compañeros de con alguno problema con relación al trabajo asignado	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,857** ,000 90	,838** ,000 90
	La Aduana Nacional le brinda algún reconocimiento por las labores que desempeña.	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,870** ,000 90	,830** ,000 90

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

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019), generado con el paquete informático SPSS.

En el indicador de Principios-Valores se obtuvo **rho** único de cada cruce de variables que están dentro de 0,830 a 0,870, calificación de correlación positiva muy fuerte y con una significación Bilateral ($0,000 < 0,05$); aceptando la hipótesis alternativa (H_i), es decir, que existe relación significativa entre Principios-Valores y el Desempeño Laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz, en este indicador se nota claramente que es rechazado a la hipótesis nula (H_o).

Correlación entre Comunicación y Desempeño laboral

			Existe libertad expresión y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.	Existe un buen ambiente y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo
Rho de Spearman	Tiene libertad y confianza para hacer conocer rápido la incertidumbre que tiene respecto al trabajo al administrador o jefe inmediato	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,913** ,000 90	,798** ,000 90
	Te sientes satisfecho con la comunicación que existe entre el superior inmediato y compañeros de trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,788** ,000 90	,881** ,000 90

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

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019), generado con el paquete informático SPSS.

En el indicador Comunicación se obtuvo **rho** único de cada cruce de variables que están dentro de 0,788 a 0,913, calificación de correlación positiva muy fuerte casi perfecta, con una significación Bilateral ($0,000 < 0,05$); aceptando la hipótesis alternativa (Hi), es decir que existe relación significativa entre la Comunicación y el Desempeño Laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz, en este indicador se nota claramente que es rechazado a la hipótesis nula (Ho).

Correlación entre Liderazgo y Desempeño laboral

			¿Usted cumple con las tareas asignadas en los tiempos establecidos por el superior inmediato?	Considera usted que el actual clima organizacional interviene en el trabajo que realiza dentro la institución
Rho de Spearman	El Administrador o/y jefe inmediato, toma decisiones, sin consultar a los técnicos aduaneros	Coeficiente de correlación	,578**	,663**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	90	90
	Usted considera que el liderazgo interviene en el desempeño en su trabajo realizado	Coeficiente de correlación	,760**	,754**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	90	90

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

Nota. Técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz. Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas (2019), generado con el paquete informático SPSS.

En el indicador de Liderazgo se obtuvo **rho** único de cada cruce de variables que están dentro de 0,578 a 0,760, calificación de correlación positiva considerable y con una significación Bilateral ($0,000 < 0,05$); aceptando la hipótesis alternativa (H_i), es decir, que existe relación significativa entre el Liderazgo y el Desempeño Laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz, en este indicador se nota claramente que es rechazado a la hipótesis nula (H_0).

Discusión de resultados

La investigación que se realizó a base de la población total ($N = 90$), el objetivo fue determinar la influencia de los factores del clima organizacional en el desempeño laboral de los técnicos, el tipo de estudio que fue aplicado y nivel relacional, con el método descriptivo correlacional, diseño no experimental de tipo transversal, y para la recogida de datos se utilizó como instrumento un cuestionario (34 preguntas), los cuales fueron elaborados de acuerdo a indicadores del clima organizacional con escalas de (sí;

a veces; no).

Los resultados finales indican que si existe una relación significativa positiva muy fuerte entre el clima organizacional y el desempeño laboral. De la misma manera al realizar los resultados de la encuesta en los gráficos descriptivos de los distintos indicadores del clima organizacional; sobre la Estructura Organizacional, en la totalidad de las respuestas de las preguntas con referencia a este indicador tiene porcentajes relativos con la respuesta "Si", entonces se puede entender que los técnicos aduaneros son sensatos, con el uso de la normativa, procesos y procedimientos mismo que utilizan para su desempeño.

En el indicador sobre principios-valores, que la misma manera las respuestas no tiene una inclinación a una respuesta, entonces es necesario mejorar y retroalimentar para retroalimentar dicho indicador.

A su vez, los indicadores de Comunicación y Liderazgo tienen respuestas negativas, reflejando que es necesario mejorar dichos indicadores, por son factores que influyen en el desempeño laboral.

Respecto al Desempeño Individual, se tiene un rendimiento bueno según las entrevistas realizadas a los jefes inmediatos, mencionando que es aceptable el trabajo que realizado. Pero los trabajos en equipo o grupo tienen falencias por falta de una buena Comunicación Interna. A partir de lo mencionado se realizará una propuesta en los indicadores más notables con respuestas desconformes.

Entonces se comprueba que existe una fuerte relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, esto reflejado con la prueba de coeficiente Spearman.

Algunos antecedentes que coinciden con el resultado de la presente tesis son:

Aire (2017), concluye que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los recursos humanos de la Red de Salud Valle del Mantaro de la Dirección Regional de la Salud Junín; dado que el coeficiente de

correlación de Spearman calculado es el 0.617, lo que significa que existe una correlación positiva media.

También Peralta (2017), concluye que el clima organizacional influencia en el desempeño laboral en el personal, mencionando que el personal tiene un papel muy importante dentro las instituciones y es relevante medir constantemente el clima organizacional para observar las falencias antes que estas influyan de manera negativa, ya que las condiciones del clima organizacional son esenciales para un buen desempeño en los profesionales.

Y finalmente Quispe (2015), determina que se evidencia que existe una relación positiva entre las variables de clima organización y desempeño laboral de la municipalidad de Distrital de Pachuca, resultado respaldado por Dessler, quien menciona que el clima organizacional determina la forma en el que trabajador percibe el trabajo, rendimiento, productividad y desempeño laboral.

CAPÍTULO V PROPUESTA

PROPUESTA

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA INTERIOR LA PAZ

5.1. GENERALIDADES

Las empresas actuales deben imponer prácticas más en área del clima organizacional, por la necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias.

La Administración de la Aduana Interior La Paz, como entidad pública de servicios debe tener un clima organizacional adecuado para que los servidores públicos trabajen de manera armónica para lograr brindar una mejor atención a los ciudadanos en los servicios que proporciona la Aduana Nacional.

Por esta razón, después de obtener los resultados en la presente investigación, se presenta una propuesta para mejorar el clima organizacional.

5.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.2.1. Objetivo General

Transmitir a la Aduana Nacional, propuesta que serán de utilidad para mejorar el clima organizacional de la Administración de la Aduana Interior La Paz, en los temas referentes a principios y valores, comunicación y liderazgo con la finalidad de aumentar el desempeño laboral de los técnicos.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Proponer programa de capacitación de principios - valores.
- Proponer técnicas y programas de comunicación.
- Proponer formación de liderazgo participativo.
- Proponer programa de capacitación sobre equipos de trabajo.

5.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Es necesario que las empresas tengan un entorno agradable de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Por lo expuesto, la implementación de la propuesta mejorará el ambiente de trabajo, además de lograr cambios positivos en la percepción los empleados hacia la institución.

5.4. INDICADORES DE LA PROPUESTA

- Comunicación.
- Participación.
- Mejor desempeño de los técnicos aduaneros.
- Cumplimiento de metas y objetivos.
- Menos quejas.
- Menos rotación de personal.

5.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA INTERIOR LA PAZ

Luego de realizar el análisis de datos, se establece los factores de principios y valores, comunicación y liderazgo presentan deficiencias dentro del clima organizacional de la Administración de la Aduana Interior La Paz:

- Muy pocos técnicos mencionaron que si existe apoyo mutuo entre técnicos en el trabajo, cuando se presenta problemas.
- Los técnicos, también mencionaron que muy pocas veces pueden hacer conocer su incertidumbre de manera rápida a los jefes inmediatos.
- Los técnicos, indican que la comunicación no es clara, ni tampoco tiene celeridad entre técnicos y los jefes con respecto al trabajo, por el mismo hecho que lo jefes no brindan esa confianza a los técnicos.
- El Administrador o Jefe Inmediato, no toma seriamente las sugerencias de los técnicos.
- No existe un sentimiento confianza por parte de los técnicos hacia los Jefes Inmediatos.

5.6. ESQUEMA DE LA PROPUESTA

Para lograr mejorar el clima organizacional de la Administración de la Aduana Interior La Paz, se da a conocer la propuesta y ofrecer una visión global, se presenta el siguiente esquema con los principales factores del clima organizacional entre ellos principios y valores, comunicación, liderazgo y equipos de trabajo:

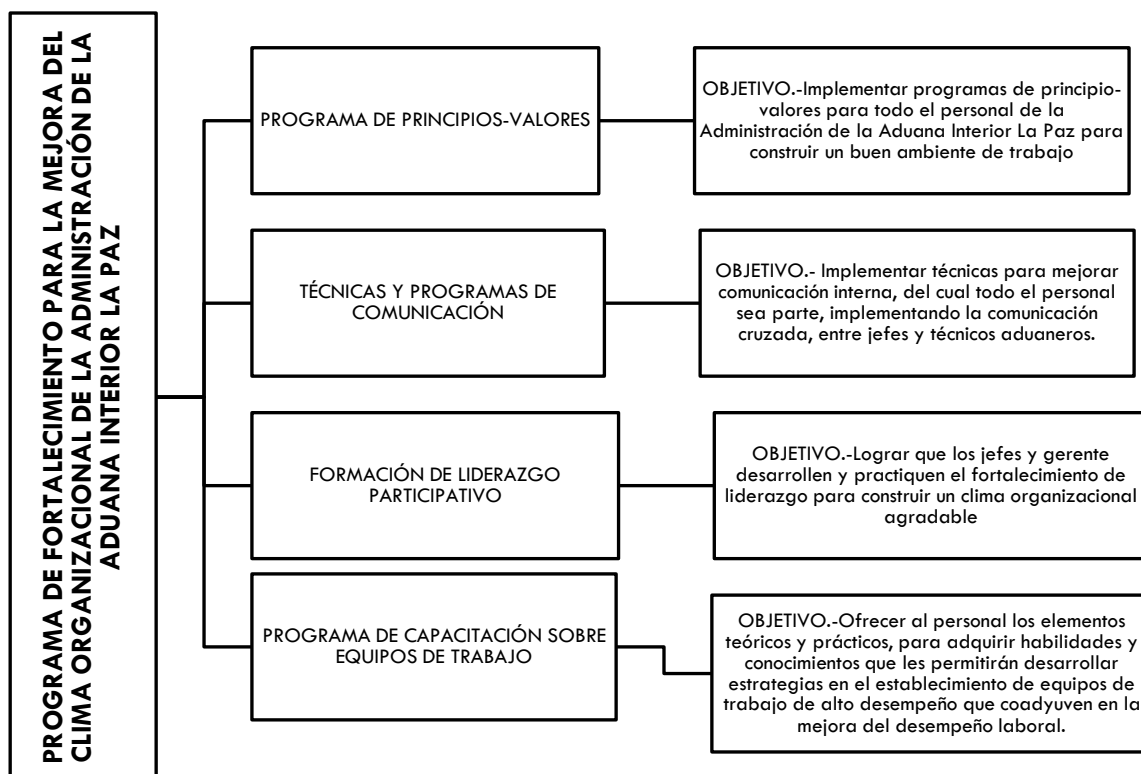


Figura 8. Esquema de la propuesta.

Nota. Elaboración propia (2020).

5.6.1. Programa de Principios-Valores

PROGRAMA DE PRINCIPIOS-VALORES	
Antecedentes	Son las directrices de comportamiento que influyen en el desarrollo de las personas, los cuales se establecen como medios esenciales para la construcción de un ambiente de trabajo saludable y equilibrado para el crecimiento de los colaboradores, promoviendo el respeto, solidaridad, honestidad y otros.
Objetivo	Implementar programas de principio-valores para todo el personal de la

	Administración de la Aduana Interior La Paz para construir un buen ambiente de trabajo.
Responsables	La gerencia de Recursos Humanos, Gerente, Administradores, supervisores.
Propósito	Crear e implementar programas de principios-valores, en el que se involucre a todos los administradores, supervisores y técnicos operativos de la Administración de la Aduana Interior La Paz.
Descripción	Los principios son el conjunto de valores , creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.
Actividades	<p>Desarrollar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocar cuadros y folletos con relación a principios-valores. • Difusión de material multimedia con relación a principios y valores. • Cursos Talleres sobre principios y valores coordinados por la Gerencia de Recursos Humanos y la Administración de Aduana Interior La Paz (Anexo 4).
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería. • Personal encargado de elaboración de la presentación y desarrollo sobre las actividades.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Más respeto. • Colaboración. • Competencia sana. • Mejor ambiente laboral.
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que colocado de los cuadros y folletos sean de manera semestral. • Se recomienda que la difusión de material multimedia sea de manera continua. • Se recomienda que los talleres sobre principios y valores sean de acuerdo a requerimiento.
Costo	El presupuesto aproximado de los cursos es de 20100 Bs. (Anexo 4).

5.6.2. Técnicas y Programas de Comunicación

TÉCNICAS Y PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN	
Objetivo	Implementar técnicas para mejorar comunicación interna, del cual todo el personal sea parte, implementando la comunicación cruzada, entre jefes y técnicos aduaneros.
Responsables	La Gerencia de Recursos Humanos, Jefes y Supervisores.
Descripción	<p>Actualmente se puede observar que la comunicación, es bastante burocrática, porque los técnicos no pueden comunicarse con los Jefes y Supervisores de oportuna, (comunicación formal) si estas “notas” o “memorando” no van firmados por el jefe inmediato, esto es un procedimiento antiguo que atrasa la comunicación eficaz.</p> <p>Para que la Comunicación en la Administración de la Aduana Interior La Paz sea eficaz y se presente forma organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos.</p> <p>También debe ser MULTIDIRECCIONAL, con esto queremos decir que arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal. Por lo que, es pertinente introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, esta debe ser amigable para todos. Es necesario dejar atrás la idea que el uso de Internet o correo electrónico, es solo para los ejecutivos de alto nivel.</p> <p>Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los Gerentes y Jefes conozcan todas las necesidades del personal con el que trabaja.</p> <p>Es esencial entonces lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles de la institución se sientan protagonistas y no sólo espectadores.</p>
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Se plantea la práctica de la comunicación ascendente y multidireccional, para mejorar el clima organizacional de Administración de la Aduana Interior La Paz. • Realizar Cursos de capacitación sobre la importancia de la comunicación y el papel clave que esta juega en la institución (Anexo 5).

Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Menos quejas. • Mejores Relaciones Laborales entre técnicos. • Trabajo en equipo. • Cumplimiento de metas y objetivos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo informático • Software • Salón de capacitación para darla breve charla de importancia de la comunicación a los empleados.
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que la práctica de la comunicación ascendente y multidireccional sea de manera continua. • Se recomienda que los talleres sobre comunicación sean de acuerdo a requerimiento.
Costo	El presupuesto aproximado de los cursos es de 30150 Bs. (Anexo 5).

5.6.3. Formación en Liderazgo Participativo

FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	
Objetivo	Lograr que los jefes y gerente desarrollen y practiquen el fortalecimiento de liderazgo para construir un clima organizacional agradable.
Responsables	La Gerencia de Recursos Humanos y Gerentes.
Propósito	Ofrecer capacitaciones continuas para todo el personal de la Administración de la Aduana Interior La Paz.
Descripción	Se capacitará a los gerentes y jefes para que estos adquieran conocimientos del liderazgo para que lo pongan en práctica. El curso será impartido por una persona del Recursos Humanos, para el desarrollo de: líderes, cambio organizacional, trabajo en equipo y búsqueda de una alta motivación.
Actividades	Impartir Cursos Talleres sobre el "Desarrollo de Liderazgo", con el propósito de fortalecer estilos de liderazgo acordes a la Institución para la mejora continua (Anexo 6). El temario que se les impartirá a los jefes inmediatos, supervisores y administrador.

Recursos	Los recursos que se necesitan son: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador. • Computadora o portátil. • Material de apoyo. • Auditorio.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el desempeño de los empleados. • Se aumenta la participación de grupo. • Los empleados están informados. • Buena Moral. • Mejor Comunicación.
Tiempo	Dos veces por gestión uno en el mes de enero y el otro en julio, por el motivo en esas fechas se realizan rotes.
Costo	El presupuesto aproximado de los cursos es de 30150 Bs. (Anexo 6).

5.6.4. Programa de Capacitación sobre Equipos de Trabajo

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE EQUIPOS DE TRABAJO	
Objetivo	Ofrecer al personal los elementos teóricos y prácticos, para adquirir habilidades y conocimientos que les permitirán desarrollar estrategias en el establecimiento de equipos de trabajo de alto desempeño que coadyuven en la mejora del desempeño laboral.
Responsables	La Gerencia de Recursos Humanos y Gerentes.
Propósito	Ofrecer capacitaciones continuas para todo el personal de la Administración de la Aduana Interior La Paz.
Descripción	Se capacitará al personal para que estos adquieran conocimientos teóricos y prácticos sobre estrategias para establecer equipos de trabajo. Para lograr la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, capaces de tomar decisiones que contribuyan a la eficacia de su labor y al crecimiento de su institución.
Actividades	Desarrollo de un curso-taller en que el personal participante construya con estrategias, para alcanzar como equipos de trabajo un alto desempeño, acorde a las necesidades y características de la institución (Anexo 7).

Recursos	Los recursos que se necesitan son: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador. • Computadora o portátil. • Material de apoyo. • Auditorio.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el desempeño en equipos de trabajo. • Los empleados están informados. • Buena Moral. • Mejor Comunicación.
Tiempo	Dos veces por gestión uno en el mes de enero y el otro en julio, por el motivo en esas fechas se realizan rotes.
Costo	El presupuesto aproximado de los cursos es de 30150 Bs. (Anexo 7).

5.7. CONSECUENCIAS DE NO IMPLEMENTAR LAS PROPUESTAS

La no implementación de las propuestas puede ocasionar las siguientes consecuencias o inconvenientes para la Institución:

- Alta Rotación de Personal.
- Quejas por parte de los Usuarios.
- Deficiencia en el Servicio.
- Ausentismo.
- Hurtos.
- Corruptelas.
- Mala Imagen de la Institución.
- Mal Manejo de los recursos.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se llegó a concluir lo siguiente:

- Se logro recolectar las distintas teorías, sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de distintos autores y fuentes para la presente investigación.
- Se determina que los factores mencionados en la hipótesis, tienen una relación significativa positiva muy fuerte entre el clima organizacional y el desempeño laboral, obteniéndose lo siguiente:
 - Estructura Organizacional. Relación significativa muy fuerte ($\rho = 0,848$ a $0,937$, $\text{sig} = 0,000$)
 - Principios y valores. Relación significativa moderada ($\rho = 0,838$ a $0,870$, $\text{sig} = 0,000$).
 - Comunicación. Relación significativa moderada con tendencia baja ($\rho = 0,788$ a $0,913$, $\text{sig} = 0,000$)
 - Liderazgo. Relación significativa considerable ($0,578$ a $0,760$, $\text{sig} = 0,000$).

Del análisis de los resultados la hipótesis alternativa H_i es aceptada, de acuerdo a que los factores analizados del clima organizacional de la presente investigación, si inciden en el desempeño laboral de los técnicos de Administración de la Aduana Interior La Paz.

- Se determina que el clima organizacional, si influye directamente en el desempeño laboral de los técnicos de la Administración de la Aduana Interior La Paz; la cual fue demostrado con la técnica estadística de correlación de Spearman, obteniéndose el resultado de coeficiente de correlación positiva muy fuerte. Al obtener este resultado se concluye que el clima organizacional es de suma importante en el desarrollo de una empresa. Asimismo, de acuerdo al análisis de las encuestas realizadas se determina que existe un clima organizacional de nivel medio favorable dentro de la institución.

- De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los técnicos se obtuvo como resultado un nivel de desempeño medio (aceptable) en el trabajo asignado por los jefes inmediatos. Resultado que es confirmado en las entrevistas realizadas a los jefes inmediatos que manifestaron que no cumple con los tiempos establecidos, por lo que, se concluye que existe un desempeño laboral individual aceptable por parte de los técnicos en la Administración de la Aduana Interior La Paz.
- Sobre el indicador de la comunicación los resultados de las encuestas determinan que no existe satisfacción con la comunicación existente dentro la institución, específicamente entre técnicos y jefes, y de la misma manera al realizar la observación a los técnicos se concluye que no existe buena comunicación entre ellos, lo que conlleva a la desconfianza entre el personal.
- También se detectó que existe falencias cuando los trabajos son realizadas por grupos de trabajo, a causa de la falta de la existencia de una buena comunicación como se mencionó anteriormente y la falta de colaboración, por lo que, se determina que no existe un buen desempeño laboral en equipos de trabajo.
- Se logró elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional de acuerdo a los indicadores que presentan falencias.

6.2. RECOMENDACIONES

- Respecto al clima organizacional de los factores como principios-valores, comunicación y liderazgo que presentan deficiencias se recomienda al Departamento de Recursos Humanos de la Aduana Nacional tomar en cuenta la propuesta realizada en el presente trabajo para integrarlo dentro de las actividades de la Gestión del Talento Humano.
- En el caso de implementarse la propuesta, se sugiere realizar la medición del clima organizacional, para determinar el nivel mejora del entorno de trabajo.
- Se recomienda realizar otros estudios referentes al clima organizacional dentro de la Administración de la Aduana Interior La Paz.

- Crear nuevos programas de capacitación relacionados al clima organizacional para todos los técnicos aduaneros.

BIBLIOGRAFÍA

- Academia*. (09 de agosto de 2016). Recuperado el 14 de junio de 2019, de www.academia.edu:
https://www.academia.edu/7973534/5_dimensiones_de_Bowers_y_Taylor_de_la_Universidad_de_Michigan
- Administración Empresarial - SENA. (2009 de octubre de 2009). *Ambiente Organizacional en la Unidad Administrativa*. Obtenido de Ambiente Organizacional:
<http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/2009/10/resultados-que-se-obtienen-de-un.html>
- Aduana Nacional*. (18 de febrero de 2019). Obtenido de www.aduana.gob.bo:
<https://www.aduana.gob.bo/aduana7/Institucion02>
- Aduana Nacional*. (20 de noviembre de 2019). *Aduana Nacional*. Obtenido de Aduana Nacional: <https://www.aduana.gob.bo/aduana7/Institucion01>
- Aire, K. M. (2017). *El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Recursos Humanos de la Red de Salud Valle del Mantaro de la Dirección Regional de Salud Junin*. Peru.
- Alarcon, P., Garcia, R., & Villalobos, C. (2012). *Sistema de control de acceso mediante sistema biometrico basada en tecnologia 4G*. Venezuela: URBC. Obtenido de www.slideshare.net: 11 octubre 2020
- Anderson, D. (12 de 06 de 1999). *Estadística para Administración y Economía*. Obtenido de Dialnet Uso correlacion: www.dianel.com.gob
- ATSU. (agosto de 2018). Obtenido de Elementos que conforman el clima organizacional:
<https://conalepfelixtovar.files.wordpress.com/2018/08/clima-organizacional-elementos-sesic3b3n-clima-orga-3.pdf>
- Baldivieso, M. (2017). Investigaciones Jurídicas. *La Interpretación Constitucional en Bolivia*, 16-50.
- Benaprés, C. (2011). *Gestión del Desempeño en Servicios Públicos*. Chile: LOM.
- Bernal, C. A. (2020). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Worldcolor.
- Bernie, D. (s.f.). *Create WebQuest*. Obtenido de Normas, Ética , Moral y Moralidad:
<https://www.createwebquest.com/normas-etica-moral-y-moralidad-3>
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Buenas Tareas*. (10 de febrero de 2011). Obtenido de Comportamiento organizacional:
<https://www.buenastareas.com/ensayos/Comportamiento-Organizacional/1525239.html>
- Buenas Tareas*. (25 de febrero de 2012). Obtenido de Comportamiento organizacional positivo:
<https://www.buenastareas.com/ensayos/Comportamiento-Organizacional-Positivo/3551350.html>
- Caballana, J. (2011). *Introducción a la gestión de los recursos humanos*. México: Trillas.
- Castillo, C., Del Pino, N., & Espinosa, V. (05 de diciembre de 2000). *Portal de Relaciones Públicas*. Obtenido de IDENTIDAD CORPORATIVA:

<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-HILL.
- ClubEnsayos. (23 de octubre de 2013). *ClubEnsayos*. Obtenido de El Clima Laboral: <https://www.clubensayos.com/Negocios/El-Clima-Laboral/1176087.html>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON.
- Dueñas, R., & Bobadilla, M. (2014). Nivel de asociación entre el clima institucional y desempeño docente en los centros técnicos productivos de la provincia de Melgar Ayaviri-Perú, 2013. *COMUNI@CCIÓN*.
- EcuRed*. (03 de febrero de 2018). Obtenido de www.ecured.cu: https://www.ecured.cu/Clima_Organizacional
- Edel, R., Garcia, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Mexico: CIEA.
- Elorza, H., & Medina, J. (1999). Estadística para ciencias sociales y del compartamiento. En H. Elorza, & C. Fernandez collado, *Estadística para ciencias sociales y del compartamiento* (pág. 51). Mexico: Oxford.
- Enciclopedia Económica. (15 de enero de 2018). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de Estructura Organizacional: <https://enciclopediaeconomica.com/estructura-organizacional/>
- García, M. (2009). Los macro-procesos un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, 162-200.
- García, M., & Velazquez, L. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. México: Universidad de Guanajuato.
- García, V., & Nhilsa, L. (2008). *Evaluación del desempeño dentro de la gestión del talento*. Sonora: Universidad de Sonora.
- Goncalvez, A. (20 de noviembre de 1997). *El Clima como término Organizacional*. Bogota: SLC. Obtenido de Dimensiones del clima Organizacional.
- Guedez, L. (julio de 2007). *Valores Humanos*. UPEL. Obtenido de <http://denissantana.tripod.com/linea/doc2a.html>
- Guillen, C. G., & Guil, R. B. (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. Madrid: McGraw Hill.
- Hall, R. (2006). Organización, Estructura y proceso. En R. Hall, *Organización, Estructura y proceso*. Mexico.
- Hamburger, Á. A. (2007). Ética en los negocios La teoría de los valores en la empresa. *Revista de la Universidad de La Salle*, 120-130.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Hilmer, H. (1976). *Tratado de Psicología Empresarial*. Barcelona: Martínez Roca S.A.
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior. (Noviembre de 2018). *Gestión Aduanera*, Aduana Nacional. *IBCE*, 4.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional*.

México: McGraw-HILL.

- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Devito.
- Litwin, G., & Stringer, H. (1998). *Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Lozano, E. (2016). *Investigación aplicada*. España: UNMSM.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-HILL.
- Méndez, C. A. (2006). *Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas* (Vols. 2da, Edición). Bogota, Colombia: LIMUSA.
- Ministerio de Educación. (2020). *Fortalecemos Valores, Principios y Virtudes*. Tarija: UNEFCO.
- Mora, C. (2012). Gestión de talento humano. *Revista Capital Humano*, 10-15.
- Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.
- Naccha, J. (2018). *La gestión del talento humano y el clima organizacional*. Lima: UCV.
- Ortega, O. (15 de febrero de 2016). *Trabajo y Personal*. Obtenido de Satisfacción laboral y sus efectos positivos: <https://trabajoypersonal.com/satisfaccion-laboral-y-sus-efectos-positivos/>
- Ortiz, P., & Cruz, L. (2008). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa*. México: UTM.
- Patzi, L. A. (2017). *Métodos y Técnicas de Investigación*. El Alto: DARLEN.
- Peralta, G. M. (2017). Clima organizacional y Satisfacción laboral del personal de enfermería de la caja banca privada. En G. M. Peralta, *Peralta, Gabriela Moyna* (pág. 120). La Paz-Bolivia.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pérez Montejó, A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la Evaluación del Desempeño Laboral*. México: IPN.
- Quispe, E. V. (2015). Clima y Desempeño Laboral. Perú-Andahuaylas.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. UNAD.
- Rangel, L. (20 de septiembre de 2017). *Motivación, Investigación y Emprendimiento*. Obtenido de <https://lindsayrangel.com/administracion-del-talento-humano-y-del-capital-intelectual/>
- Reyes, J. (04 de mayo de 2015). *eoi*. Obtenido de Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, E. (2016). Clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación en Valores*, 3-16.
- Rondon, A. (5 de julio de 2020). *rondonaleismar*. Obtenido de rondonaleismar: <https://rondonaleismar.wordpress.com/blog-2/>

- Schneider, B., & Hall, D. (1972). *Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organization Typ*. Newbury Park: Sega.
- Serrano Ramírez, A. A. (2008). *Administración de personal*. El Salvador: Serrano Ramírez, Américo Alexis.
- Soria, V. C. (2013). *Guía Práctica para la Elaboracion de proyectos y metodología de la investigación*. La paz- Bolivia: Scorpión.
- Stephen, P. R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: PRENTICE HALL INC.
- Taguiri, R. (2011). *The conept of organizational climate*. Boston: G. H. Litwin.
- Tamayo, M. T. (2009). *El proceso de la ivestigacion cientifica* (5ta ed.). Mexico D.F.: LIMUSA S.A.
- Torres, J. (2017). *Análisis de las variables en el comportamiento ético de los alumnos de primero y cuarto año*. Chile: UBB.
- Ugalde Resenterra, A. (20 de enero de 2020). *pymmerang*. Obtenido de Tipos de estructuras organizacionales: <http://www.pymmerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/515-la-direccion-por-valores>
- Vasquez, M. (14 de Noviembre de 2017). *El Deber*. Obtenido de La Mejores Empresas para trabaja en Bolivia: https://eldeber.com.bo/dinero/clima-laboral-hace-que-las-firmas-sean-rentables_94104
- Vilema, M. (2018). *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores*. Quito: UASB.
- Zuluaga, G. (2001). *Clima Organizacional Departamento Administrativa*. Colombia: RC.

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍAS DE OBSERVACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TÉCNICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA INTERIOR LA PAZ

CARGO: ADMINISTRADOR, SUPERVISOR, ENCARGADO

PERIODO DE EVALUACIÓN:

No.	ASPECTO A EVALUAR	OBSERVABLE	REGISTRO
01	LIDERAZGO	El administrador o jefe inmediato, supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución, dándoles palabras de motivación para que lleguen a sus metas como institución.	
		El administrador o jefe inmediato, les proporciona confianza cuando habla con los técnicos aduaneros	
		El administrador jefe inmediato, tiene visitas a su oficina de los técnicos aduaneros para consultar alguna duda que exista en ellos	
		El administrador o jefe inmediato, proporciona trato cordial con los técnicos aduaneros	
		Respetar las opiniones que los técnicos aduaneros para culminar un trabajo	
02	COMUNICACIÓN	Comunica a los técnicos, cuando están cometiendo errores en su trabajo para que regularicen.	
		Está en constante comunicación, sobre los hechos que ocurre dentro de la institución para que lleguen sus metas establecidas	
		Evita conversar con los técnicos aduaneros, sobre algún problema que se presenta	

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TÉCNICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA
INTERIOR LA PAZ

CARGO: TÉCNICOS ADUANEROS

PERIODO DE EVALUACIÓN:

No.	ASPECTO A EVALUAR	OBSERVABLE	REGISTRO
01	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Utiliza, técnicamente las normas, reglamentos trabajo que realiza	
		Trabaja empíricamente, para realizar el trabajo designado por la institución	
02	PRINCIPIOS Y VALORES	Brinda colaboración a sus compañeros en el trabajo cuando alguien lo requiere	
		Es respetuoso con sus compañeros de su alrededor	
03	COMUNICACIÓN	Se tergiversa la información, cuando se tiene que realizar un trabajo rápido	
04	DESEMPEÑO INDIVIDUAL	Trabajos designados, cumplidos a plazo establecido	
		Tiene dificultades para desempeñar las nuevas funciones asignadas	
		Realiza su actividad sin que le indiquen su superior	
05	DESEMPEÑO GRUPAL	Expone sus ideas al momento de trabajar en equipo	
		No le gusta participar, dando sugerencias para terminar el trabajo	
		No le toma interés, a los trabajos en grupo	

ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TÉCNICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA INTERIOR LA PAZ

LUGAR: ADUANA INTERIOR LA PAZ

CARGO: FECHA:

1. ¿Qué, conoce sobre el clima organizacional?
2. ¿Dentro de la institución, como fomentan principios y valores al personal?
3. ¿Cuándo un técnico aduanero realiza un buen desempeño como lo premian?
4. ¿Cómo percibe la comunicación interna dentro de la institución es clara y precisa?
¿por qué?
5. ¿Cómo es el desempeño de los técnicos aduaneros, según al trabajo que les proporciona de acuerdo a su cargo?
6. ¿los técnicos aduaneros tienen la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en mi trabajo de manera inmediata?
7. ¿Tiene disposición para realizar trabajos diversos, fuera de sus funciones?

ANEXO 3. CUESTIONARIO

CUESTIONARIO DE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TÉCNICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA INTERIOR LA PAZ

El presente cuestionario, es parte de la investigación, tiene como finalidad la obtención de información que permitirá determinar la incidencia del Clima organizacional en el Desempeño laboral de los Técnicos Aduaneros de la Administración de la Aduana Interior La Paz.

Seleccione la opción y marcar con una (x) en el recuadro respectivo la información solicitada; este cuestionario tiene el carácter de anónima, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos sinceridad en las respuestas, según la escala de valoración

CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		ESCALA DE VALORACIÓN		
		SI	UN POCO	NO
01	Usted, conoce la existencia de la normativa aduanera que se utiliza dentro de la institución			
02	Usted considera que la normativa que se utiliza dentro de la Aduana Nacional interviene en su desempeño laboral			
03	Tiene conocimiento de las funciones que debe realizar en el cargo que ocupa en la institución			
04	Cuando, a usted lo rotan a otra unidad de la Aduana Nacional, le realizan la inducción, orientando los procesos y procedimientos para que tenga un buen desempeño laboral			
05	La institución, actualiza y difunde la normativa aduanera para mejorar el proceso administrativo			

PRINCIPIOS Y VALORES		ESCALA DE VALORACIÓN		
		SI	A VECES	NO
06	En su ámbito de trabajo se siente respetado por sus compañeros y jefes			
07	Se siente identificado como parte de la Aduana Nacional			
08	La institución fomenta la colaboración entre compañeros de trabajo			
09	Dentro la institución existe colaboración entre compañeros para la resolución de problemas o conflictos con relación al trabajo asignado			

10	La Aduana Nacional le brinda algún reconocimiento por las labores que desempeña.			
----	----------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

COMUNICACIÓN		ESCALA DE VALORACIÓN		
		SI	A VECES	NO
11	Tu jefe informa a tu equipo de trabajo sobre los acontecimientos o errores que se presentan dentro la institución, información que coadyuve para un buen desempeño laboral			
12	Tiene libertad y confianza para hacer conocer de forma rápida la incertidumbre que tiene respecto al trabajo efectuado al administrador o jefe inmediato			
13	Recibe información, mediante medios de información institucional, sobre actualizaciones de Reglamentos, planes y actividades para mi buen desempeño en la Administración de la Aduana Interior La Paz			
14	La comunicación con relación al trabajo es clara y oportuna entre compañeros			
15	Te sientes satisfecho con la comunicación que existe entre el inmediato superior y compañeros de trabajo			

LIDERAZGO		ESCALA DE VALORACIÓN	
		SI	NO
16	El Administrador o jefe inmediato, toma decisiones, sin consultar a los técnicos aduaneros		
17	El Administrador o jefe inmediato, toma en cuenta sugerencias de los técnicos aduaneros, para la toma de decisiones		
18	El Administrador o jefe inmediato, supervisa constantemente las labores que desempeñan		
19	El Administrador o jefe inmediato exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra		
20	El Administrador o jefe inmediato permite la creatividad de los técnicos aduaneros para realizar sus actividades		
21	Se siente con confianza y libertad para expresar al inmediato superior opiniones o quejas referentes al trabajo asignado		

22	El Administrador o jefe inmediato, da libertad para que los técnicos aduaneros tomen decisiones		
23	El Administrador o jefe inmediato, confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los técnicos aduaneros		
24	El Administrador o jefe inmediato, crea una atmosfera de confianza en el trabajo		
25	Usted considera que el liderazgo influye en el desempeño del trabajo realizado		

DESEMPEÑO LABORAL

DESEMPEÑO INDIVIDUAL		ESCALA DE VALORACIÓN		
		SI	A VECES	NO
26	Usted cumple con las tareas asignadas en los tiempos establecidos por el inmediato superior			
27	Se enfoca en el trabajo para no cometer errores utilizando los procedimientos que proporciona la Aduana Nacional			
28	Usted efectúa el uso apropiado de los recursos proporcionados por la institución			
29	Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno con una nueva dinámica de trabajo			
30	Usted considera que el actual clima organizacional influye en el trabajo que realiza dentro la institución			

DESEMPEÑO GRUPAL		ESCALA DE VALORACIÓN		
		SI	A VECES	NO
31	Existe un buen ambiente y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo			
32	Existe libertad expresión y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo			
33	Tus compañeros muestran buena disposición para realizar el trabajo asignado por el inmediato superior			
34	Los miembros de este equipo trabajan de manera responsable para éxito del equipo			

ANEXO 4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE PRINCIPIOS-VALORES

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE PRINCIPIOS-VALORES					
Dirigido al personal de la Administración de la Aduana Interior La Paz, talleres de capacitación sobre Principios-Valores. A continuación, se presentan cursos tentativos:					
No.	CURSO	REQUISITO	MODALIDAD	OBJETIVO	TEMAS
1	Fortalecemos Valores, Principios y Virtudes	Todo el personal	Presencial	Fortalecer la transparencia y honestidad, conociendo y reflexionando sobre los valores y principios y la importancia de las virtudes, mediante la aplicación de estrategias didácticas para generar actitudes y conductas éticas en los técnicos.	Los valores orientan el comportamiento de las personas Principios éticos constitucionales Las virtudes
2	Transparencia y Prevención de la Corrupción	Todo el personal	Presencial	Fortalecer actitudes de honestidad y responsabilidad a través del estudio y la promoción de los mecanismos de transparencia y la identificación de las causas y consecuencias de la corrupción para motivar una cultura de integridad en los técnicos.	La transparencia en la Gestión Pública Promoción de la Transparencia en la Gestión Pública La corrupción

PRESUPUESTO CURSOS TALLER DE PRINCIPIOS-VALORES Cantidad de Cursos 2

N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Material de apoyo	200	15	3000
2	Alquiler equipos multimedia	2	700	1400
3	Certificados	200	10	2000
4	Refrigerios participantes	200	20	4000
5	Refrigerios expositores	2	50	100
6	Honorarios de expositores	2	2500	5000
7	Pasajes y viaticos	2	1500	3000
8	Hojas de evaluación de los participantes	200	2	400
9	Fichas de evaluación de los expositores	200	1	200
10	Informes de resultados para RRHH	2	200	400
11	Material o costos de imprevistos	2	300	600
TOTAL		1012	5298	20100

ANEXO 5. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN					
Dirigido al todo el personal de la Administración de la Aduana Interior La Paz, para mejorar la comunicación interna. A continuación, los cursos de la capacitación tentativos:					
No.	CURSO	REQUISITO	MODALIDAD	OBJETIVO	TEMAS
1	Comunicación	Todo el personal	Presencial	Fortalecer las estrategias de comunicación para aumentar la competitividad, y hacer conocer y analizar los diferentes elementos que de la comunicación eficaz y eficiente.	Procesos de información La comunicación El arte de comunicar
2	La Comunicación Interna	Todo el personal	Presencial	Mejorar la comprensión de las estructuras y Flujos, para cultivar hábitos para que la información relevante, se produzca donde se produzca, llegue a donde deba llegar para volver convertida en procedimientos y decisiones.	La comunicación y las relaciones internas Implantar un plan de comunicación interna El impacto de la comunicación interna Instrumentos
3	Las Relaciones Interpersonales	Todo el personal	Presencial	Mejorar la percepción, interpretación e identificación de señales en el proceso de la comunicación en entre los técnicos.	Percibir y ser percibido Emitiendo señales, creando impresiones Herramientas para mejorar el impacto al comunicar

PRESUPUESTO CURSOS TALLER DE COMUNICACIÓN Cantidad de Cursos 3

N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Material de apoyo	300	15	4500
2	Alquiler equipos multimedia	3	700	2100
3	Certificados	3000	10	3000
4	Refrigerios participantes	300	20	6000
5	Refrigerios expositores	3	50	150
6	Honorarios de expositores	3	2500	7500
7	Pasajes y viaticos	3	1500	4500
8	Hojas de evaluación de los participantes	300	2	600
9	Fichas de evaluación de los expositores	300	1	300
10	Informes de resultados para RRHH	3	200	600
11	Material o costos de imprevistos	3	300	900
TOTAL				30150
				5298
				1518

ANEXO 6. FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO					
Dirigido a Directivos, Ejecutivos y Mandos Intermedios que asumen el reto de ser líder de equipo de trabajo, a continuación, los cursos de la capacitación tentativos:					
No.	CURSO	REQUISITO	MODALIDAD	OBJETIVO	TEMAS
1	Principios básicos del Liderazgo	Ser supervisor, jefe inmediato o administrador	Presencial	Identificar los principios básicos de relaciones interpersonales efectivas en el trabajo y practicar formas de llevarlos a la vida laboral en relación del líder-colaborador.	Liderazgo Habilidades del líder El trabajo del líder Inteligencia emocional
2	Negociación y Resolución de conflictos interpersonales	Ser supervisor, jefe inmediato o administrador	Presencial	Brindar a los líderes elementos prácticos para desarrollar sus las competencias requeridas para una negociación y resolución de conflictos	Definición de Conflicto Tipos de Conflicto Comportamiento frente a un conflicto La personalidad de negociador exitoso Errores del Negociador Filosofía de Negociación
3	Fortalecimiento de equipos de trabajo	Ser supervisor, jefe inmediato o administrador	Presencial	Ofrecer al equipo de líderes, las condiciones requeridas para formar equipos de alto desempeño	Características de equipos de alto desempeño Roles funcionales en el equipo de trabajo Adecuación del líder de acuerdo al equipo de trabajo Fortalecimiento de sinergia en el equipo de trabajo

PRESUPUESTO CURSOS TALLER DE LIDERAZGO

Cantidad de Cursos

3

N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Material de apoyo	300	15	4500
2	Alquiler equipos multimedia	3	700	2100
3	Certificados	300	10	3000
4	Refrigerios participantes	300	20	6000
5	Refrigerios expositores	3	50	150
6	Honorarios de expositores	3	2500	7500
7	Pasajes y viaticos	3	1500	4500
8	Hojas de evaluación de los participantes	300	2	600
9	Fichas de evaluación de los expositores	300	1	300
10	Informes de resultados para RRHH	3	200	600
11	Material o costos de imprevistos	3	300	900
TOTAL				30150
				5298

ANEXO 7. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE EQUIPOS DE TRABAJO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE EQUIPOS DE TRABAJO					
Dirigido al todo el personal de la Administración de la Aduana Interior La Paz, para mejorar la comunicación interna. A continuación, los cursos de la capacitación tentativos:					
No.	CURSO	REQUISITO	MODALIDAD	OBJETIVO	TEMAS
1	La importancia del trabajo en equipo en las instituciones	Todo el personal	Presencial	Lograr que los asistentes reconozcan y valoren la importancia que tiene el trabajo en equipo como una forma de alcanzar la eficacia laboral mediante una visión compartida, que contribuya a la innovación y a la mejora del servicio que ofrece la institución	<p>Diferencia entre grupo de trabajo y trabajo en equipo</p> <p>El trabajo en equipo como estrategia para alcanzar la misión y metas de la Institución</p> <p>La visión compartida como fundamento esencial para establecer el trabajo en equipo en la institución</p>
2	Factores significativos para el desarrollo del trabajo en equipo en las instituciones	Todo el personal	Presencial	Que el personal reconozca algunos de los factores necesarios para establecer el trabajo en equipo en la institución y la importancia de desarrollar habilidades comunicativas y liderazgo que permitan innovar las prácticas de trabajo colectivo de la institución	<p>La comunicación como una alternativa real para crear un clima laboral propicio en la institución y en el trabajo en equipo</p> <p>Los directivos como factor para establecer el liderazgo en los equipos de trabajo</p> <p>Reconocer la importancia que tienen los valores de: compromiso, responsabilidad, pertenencia, respeto e igualdad como base fundamental para establecer equipos de alto desempeño</p>
3	Propuesta para establecer equipos de trabajo de alto desempeño	Todo el personal	Presencial	Se pretende que el personal analice y proponga líneas de acción para establecer equipos de alto desempeño de acuerdo a los fundamentos teóricos adquiridos en el curso-taller y adopten una actitud de compromiso compartido que fortalezca las estrategias construidas de trabajo colectivo	<p>El trabajo en equipo de alto desempeño sus ventajas y aportes al crecimiento de la institución</p> <p>Reunión plenaria para construir las estrategias de trabajo en equipo de alto desempeño para la institución</p> <p>Líneas de acción y políticas que den continuidad al trabajo en equipo de alto desempeño en la institución</p>

ANEXO 8. RESUMEN EJECUTIVO N° AN-UAIPC-IS001/18



RESUMEN EJECUTIVO

Informe de Seguimiento N° AN-UAIPC-IS001/18, denominado *Primer seguimiento a los Informes Nos. AN-UAIPC-ICI002/17 "Observaciones sobre diversos aspectos administrativo contables y de control interno, emergente de la Auditoría de Confianza de los Registros y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2016"* y *AN-UAIPC-ICI002-A/17 "Complementación a observaciones sobre diversos aspectos administrativo contables y de control interno, emergente de la Auditoría de Confianza de los Registros y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2016"* realizado en cumplimiento al Programa Operativo Anual 2018 de la Unidad de Auditoría Interna e instrucciones impartidas por el Auditor Interno General mediante Memorandum N° AN-UAIPC-168/17 de 29 de noviembre de 2017.

El objetivo del presente seguimiento es evaluar y establecer el grado de cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los Informes Nos. AN-UAIPC-ICI002/17 de 24 de febrero de 2017 y AN-UAIPC-ICI002-A/17 de 1° de marzo de 2017, denominados *"Observaciones sobre diversos aspectos administrativo contables y de control interno, emergente de la Auditoría de Confianza de los Registros y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2016"* y *"Complementación a observaciones sobre diversos aspectos administrativo contables y de control interno, emergente de la Auditoría de Confianza de los Registros y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2016"* respectivamente.

El objeto de nuestra revisión, comprende la integridad de la documentación e información que evidencie el grado de cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los Informes Nos. AN-UAIPC-ICI002/17 de 24 de febrero de 2017 y AN-UAIPC-ICI002-A/17 de 1° de marzo de 2017, denominados *"Observaciones sobre diversos aspectos administrativo contables y de control interno, emergente de la Auditoría de Confianza de los Registros y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2016"* y *"Complementación a observaciones sobre diversos aspectos administrativo contables y de control interno, emergente de la Auditoría de Confianza de los Registros y Estados Financieros al 31 de diciembre de 2016"* respectivamente.

Como resultado del trabajo de seguimiento realizado, concluimos que de un total de setenta y siete (77) recomendaciones evaluadas, cuarenta y uno (41) fueron cumplidas, veintinueve (29) no cumplidas con avance, seis (6) no cumplidas sin avance y una (1) no aplicable, de acuerdo a la siguiente relación:

RECOMENDACIONES CUMPLIDAS

1. Reposición de Caja Chica y Fondo Rotativo con gastos que superan el setenta por ciento del monto asignado (Rec. 8)





Aduana Nacional

2. Ausencia de controles sobre el registro y asignación del armamento en custodia del Comando del Control Operativo Aduanero (COA) (Rec. 9)
3. Armamento faltante producto de la verificación física realizada en el Comando Nacional y los Comandos Regionales del Control Operativo Aduanero (COA) (Rec. 10)
4. Firmas acreditadas de cuentas fiscales en el Banco Central de Bolivia no actualizadas (Rec. 13)
5. Registro en cuentas por cobrar de una acción de repetición sin movimiento desde gestiones anteriores (Rec. 15)
6. Ausencia de depuración de cuentas por cobrar de gestiones anteriores y registro en el CONTROLEG II (Rec. 16)
7. Inadecuada planificación sobre adecuación del sistema de activos fijos (Rec. 17)
8. Ausencia de normativa específica sobre Procedimientos de Boletas de Garantía Ejecutadas y Canceladas (depositadas al Código 139) (Rec. 19)
9. Proceso judicial seguido por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, registrado en Cuentas de Orden de la entidad (Rec. 20)
10. Falta de formalidades en la transferencia del armamento en custodia del Comando de Control Operativo Aduanero a la Policía Boliviana y su ajuste contable (Rec. 22)
11. Diferencias en el recuento físico del Almacén de Materiales y Suministros (Rec. 26)
12. Deficiencias en la administración y control en los descargos de viaje en comisión (Rec. 30)
13. Carencia de sello de recepción en los Formularios F-110 referido a pago de refrigerios (Rec. 31)
14. Bitácoras sobre aprovisionamiento de combustible inadecuadamente llenadas (Rec. 32)
15. Falta de cumplimiento de plazos establecidos en el Documento Base de Contratación (Rec. 33)
16. Carencia del certificado de no adeudo en los procesos de adquisición de bienes y servicios (Rec. 34)
17. Inadecuada retención impositiva en el pago de Servicio por Seguridad Física (Rec. 37)
18. Contrato Administrativo no registrado en el sistema de la Contraloría General del Estado (Rec. 38)
19. Pago viáticos en forma posterior a la comisión (Rec. 39)
20. Pago de transporte urbano con fondos rotativos inadecuadamente respaldados (Rec. 40)

Página 2 de 5



Aduana Nacional

21. Falta de incorporación contable de vehículos adjudicados directamente a título gratuito mediante Decreto Supremo N° 220 (Rec. 43)
22. Incumplimiento del cronograma de plazos del Documento Base de Contratación (Rec. 48)
23. Deficiencias en los procesos de adquisición de bienes y servicios (Rec. 49)
24. Falta de remisión de Boletas de Garantía a la Unidad de Administración de Garantías (Rec. 50)
25. Deficiencias en la elaboración de Contrato del edificio arrendado (Rec. 52)
26. Compra de insumos de cafetería y otros refrigerios para servidores públicos (Rec. 54)
27. Demora en el cierre del Fondo de Emergencia 2015-2016 (Rec. 55)
28. Carencia de Resolución Administrativa modificatoria de los importes de Fondos Rotativos (Rec. 57)
29. Incumplimiento al plazo de solicitud de transferencia de fondos (Rec. 58)
30. Fondo en Avance utilizado para cubrir gastos que no corresponden al objetivo de su apertura (Rec. 59)
31. Deficiencia en la solicitud de apertura de Fondos en Avance (Rec. 60)
32. Almacenaje pendiente de pago y empoques a devolver por remates vía internet (Rec. 61)
33. Inobservancia en los plazos para el registro en el SICOES (Rec. 62)
34. Depósitos por devolución de viáticos realizados de manera inoportuna (Rec. 64)
35. Falta de presentación de Informes de Viaje en Comisión y de aplicación de descuentos (Rec. 68)
36. Registro inoportuno de gastos correspondientes a la gestión anterior (Rec. 70)
37. Deficiencias en los procesos de adquisición de bienes y servicios (Rec. 71)
38. Falta de remisión de Boletas de Garantía a la Unidad de Administración de Garantías (Rec. 72)
39. Inobservancia en los plazos del DBC para la presentación de documentos de procesos de contratación (Rec. 73)
40. Deficiencias en la remisión de información a la Contraloría General del Estado (CGE) (Rec. 74)
41. Carencia de respaldo documental por el pago de viáticos (Rec. 76)

RECOMENDACIONES NO CUMPLIDAS CON AVANCE

1. Falta de disposición de materiales y suministros sin movimiento (Rec. 1)





Aduana Nacional

2. Falta de formalización de revaluó técnico de activos de las Gerencias Regionales de Santa Cruz y Potosí (Rec. 2)
3. Falta de incorporación contable de vehículos adjudicados directamente a título gratuito mediante Decreto Supremo N° 220 (Rec. 3)
4. Falta de control sobre Boletas de Garantía Ejecutadas y Canceladas (Rec. 4)
5. Depósitos en el Código 139 que no corresponden su distribución (Rec. 5)
6. Falta de actualización de Manuales de Procedimientos administrativos (Rec. 7)
7. Falta de control sobre la remisión y devolución de "Carpetas de Documentos" (Rec. 11)
8. Formularios, Valores Fiscales de Comercio Exterior, Carpetas de Documentos y Timbres de Control Fiscal sin movimiento (Rec. 12)
9. Observación al proceso de baja de activos fijos (Rec. 18)
10. Falta de ejecución de una parte del importe entregado al Comando General de la Policía Boliviana para la compra de armamento (Rec. 21)
11. Remates vía internet y monetización de zapatillas pendientes de distribución (Rec. 23)
12. Falta de implementación de un sistema informático que verifique los ingresos brutos de los Concesionarios (Rec. 24)
13. Boletas de Garantía remitidas a la Unidad de Administración de Garantías fuera de plazo (Rec. 25)
14. Deficiencias en el almacén de Materiales y Suministros por carencia de espacio físico (Rec. 27)
15. Actas de Inventario físico de materiales y suministros y de Activo Fijo no presentados al cierre de la gestión 2016 (Rec. 28)
16. Falta de entrega de carpetas de remates realizados vía internet (Rec. 29)
17. Deficiencias en el registro de la contratación por consultoría por producto en el Sistema de Contrataciones Estatales – SICOES (Rec. 35)
18. Carencia de registro de la Resolución de Adjudicación en el Sistema de Contrataciones Estatales – SICOES (Rec. 36)
19. Falta de regularización de partidas conciliatorias (Rec. 41)
20. Cuentas por cobrar pendientes de regularización desde gestiones anteriores (Rec. 42)
21. Falta de regularización de transferencias y asignaciones de Activos Fijos (Rec. 44)
22. Formularios de Requerimiento de Bienes y/o Servicios inadecuadamente elaborados (Rec. 47)
23. Deficiencias en el pago de estipendios a efectivos de las Fuerzas Armadas (Rec. 53)
24. Divergencia entre el pago efectuado y el servicio facturado (Rec. 56)





25. Falta de confiabilidad en el registro de activos fijos del servidor Marco López (Rec. 63)
26. Descargos de fondos rotativos con fecha anterior a su última reposición (Rec. 65)
27. Falta de regularización de transferencias y asignaciones de Activos Fijos (Rec. 66)
28. Activo no verificado físicamente (Rec. 67)
29. Servicio de limpieza con observaciones en el cumplimiento de contrato y registro contable – presupuestario (Rec. 75)

RECOMENDACIONES NO CUMPLIDAS SIN AVANCE

1. Ausencia de un Manual de Procesos y Procedimientos Contables (Rec. 6)
2. Falta de regularización del pasivo emergente de la conciliación de retención de alquileres de inmueble para el COA Santa Cruz (Rec. 45)
3. Depósitos no identificados de gestiones pasadas producto de remates, no reconocidos como ingresos (Rec. 46)
4. Deficiencias en el pago de honorarios y refrigerios y servicios a consultores individuales de línea (Rec. 51)
5. Planificación y tramitación inoportuna de autorización de viajes en comisión (Rec. 69)
6. Ausencia de registro contable de las retenciones por pagos parciales (Rec. 77)

RECOMENDACIÓN NO APLICABLE

1. Falta de regularización del cobro del remate correspondiente al vehículo INEDER (Rec. 14)

La Paz, 28 de febrero de 2018



ANEXO 9. NORMATIVA ANB

Normativa: <https://www.aduana.gob.bo/aduana7/sp-consultagnndtaweb>

LEY GENERAL DE ADUANAS

REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ADUANAS

PROCEDIMIENTOS

CARTAS CIRCULAR

INSTRUCTIVOS

CTB

Procedimientos: <https://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/compendio-de-procedimientos>

IMPORTACIÓN DE MATERIAL MONETARIO

PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE VEHÍCULOS DE USO

PRIVADO PARA TURISMO

RÉGIMEN ADUANERO ESPECIAL ADMISIÓN TEMPORAL PARA REEXPORTACIÓN
DE MERCANCÍAS EN EL MISMO ESTADO

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Legislación: <https://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/legislaci%C3%B3n>

LEY GENERAL DE ADUANAS 1990

REGLAMENTO A LA LEY GENERAL DE ADUANAS

CÓDIGO TRIBUTARIO BOLIVIANO

MANUAL PARA EL PROCESAMIENTO POR CONTRABANDO CONTRAVENCIONAL

Circulares: <https://www.aduana.gob.bo/aduana7/circulares>

Manual de funciones: <https://www.aduana.gob.bo/aduana7/manual-de-funciones>

Manual de Puestos: <https://www.aduana.gob.bo/aduana7/manualpuestos2020>