

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

Clima Organizacional y sus Efectos en los Colaboradores en la Unidad Administrativa de la
Gobernación de Pando

Postulante: Rafael Nivardo Charcas Mamani
Tutor: Lic. David Franco Pedraza

Cobija – Pando – Bolivia
2022

DEDICATORIA

A Dios, gracias por otorgarnos el conocimiento para lograrlo, y que nos ama a todos nosotros.
A la familia que con su apoyo nos animan, apoyo que se convierte en un estímulo permanente,
Por guiarnos, por acompañarnos hasta este sueño alcanzado.

A los docentes de la carrera, gracias por las enseñanzas y por los consejos e instruirnos en el
Camino del buen estudiante, por darnos su apoyo y su comprensión en los momentos difíciles.
Ellos son parte de este logro, ya que ustedes contribuyeron con su lección día a día.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por la vida, las ganas de superarnos y guiarnos en los estudios. También Agradecemos a los amigos/as, familiares, que muchas veces nos muestran su apoyo, lo que de alguna forma nos anima a continuar estudiando.

A la Universidad Amazónica de Pando por brindarnos el ambiente y las facilidades que nos permiten aprender y formarnos profesionalmente.

Un agradecimiento a nuestro Tutor Mgr. David Franco por su apoyo y en sus espacios de tiempo en la realización del proyecto, sugerencias etc. Que fueron aporte necesario para la terminación del presente proyecto.

También a la directora de la carrera Mgr. Eilen Saavedra Pezo

Al tribunal Que se conforma por las licenciadas Simoni, Selvi, Maria Eugenia, Solange.

Muchas gracias por brindarnos las orientaciones que nos permiten finalizar el proyecto.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	8
(ABSTRACT)	9
1. ANTECEDENTES	1
2. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIADA	2
3. REFERENCIA GEOGRAFICA DEL PROYECTO	2
4. DENOMINACION DEL PROYECTO	2
5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRÁ A RESOLVER	2
6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
7. JUSTIFICACIÓN	4
8. OBJETIVOS	5
8.1. OBJETIVO GENERAL	5
8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
9. MARCO TEÓRICO	6
9.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	6
9.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	6
9.2.1. Definición conceptual	6
9.2.2. Dimensiones de clima organizacional	7
Satisfacer necesidades	8
Equilibrio emocional	10
10. MARCO REFERENCIAL	13
11. METODOLOGÍA	15
11.1. ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	15
11.2. TIPO DE ESTUDIO.	15
11.3. TÉCNICAS	15
12. PROPUESTA CENTRAL	28
12.1. MODELO DE CLIMA LABORAL	28
LA PROPUESTA QUE SE PLANTEA PRIMERAMENTE DEBE SER CONSENSUADA Y COORDINADA CON LAS AUTORIDADES, CON LA MÁXIMA AUTORIDAD DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DE PANDO, PARA LLEVAR ADELANTE DICHO MODELO.	28
12.1.1. Sistema Organizacional	28

12.1.2. Proceso de decisión	29
12.1.3. Liderazgo	
12.1.4. Ambiente físico	30
12.1.5. Mecanismo de incentivo	30
12.1.6. Capacitación permanente	31
12.1.7. Nuestro mensaje filosófico	31
13. PRESUPUESTO DE LA INVERSION	32
14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	33
15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
15.1. CONCLUSIONES	34
15.2. RECOMENDACIONES	35
16. BIBLIOGRAFÍA	36

Índice de tablas

Tabla 1	17
Tabla 2	32
Tabla 3	33

Índice de figuras

figura 1 Organigrama unidad administrativa

29

Índice de Gráficos

Grafico 1 Conocimiento misión vision	19
Grafico 2 Cree usted que la estructura organizacional de la unidad administrativa...	20
Grafico 3 Se entera usted de manera oportuna y efectiva de los que sucede...	21
Grafico 4 Sus opiniones fueron tomadas en cuenta para mejorar...	22
Grafico 5 Cuales son las oportunidades satisfactorias que existen en la....	23
Grafico 6 Cuando usted tiene un buen rendimiento en el trabajo que tipo...	24
Grafico 7 De que manera su jefe inmediato le ayuda a resolver los problemas ...	25
Grafico 8 La unidad administrativa le brinda toda la seguridad laboral para...	26
Grafico 9 Se siente usted a gusto con las instalaciones de su trabajo	27

RESUMEN

El presente trabajo de investigación inicia el año 2021, identificando el problema en la unidad administrativa del gobierno autónomo departamental de Pando, el incremento de nuevo personal a la unidad causa un malestar en los compañeros de trabajo lo cual genera una inestabilidad laboral, conflictos acusaciones y otros, que perjudican el desarrollo normal de la institución, de tal forma que se plantea objetivos para analizar el clima organizacional y evidenciar los efectos que causa a la institución y a los colaboradores.

En el transcurso de la investigación se pudo identificar los aspectos que afectan en la comunicación dentro de la unidad administrativa como también las relaciones interpersonales entre los compañeros, la falta de trabajo en equipo.

Para ello se elaboró una propuesta que orienta a los jefes inmediato aplicar un procedimiento sencillo para que la Unidad Administrativa del Gobierno Autónomo de Pando, exista un ambiente agradable y un clima organizacional orientado al logro de los objetivos de la institución.

Palabras claves: colaboradores, conflictos, clima organizacional

(ABSTRACT)

The present research work begins in 2021, identifying the problem in the administrative unit of the departmental autonomous government of Pando, the increase in new personnel to the unit causes discomfort in co-workers which generates job instability, conflicts, accusations and others, that harm the normal development of the institution, in such a way that objectives are set to analyze the organizational climate and show the effects that it causes to the institution and to the collaborators.

In the course of the investigation it was possible to identify the aspects that affect communication within the administrative unit as well as interpersonal relationships between colleagues, the lack of teamwork.

For this, a proposal was prepared that guides the immediate bosses to apply a simple procedure so that the Administrative Unit of the Autonomous Government of Pando, there is a pleasant environment and an organizational climate oriented to the achievement of the objectives of the institution.

Keywords: collaborators, conflicts, organizational climate

1. ANTECEDENTES

En los últimos años se ve la necesidad de implementar cambios al interior de las instituciones, debido a la evolución de las tecnologías, la información y la comunicación , así mismo la tendencia hacia el desarrollo de las personas, para lograr una aceptable participación en el logro de dichos objetivos es necesario contar con el capital humano, quienes serán los encargados de realizar dichas actividades, poniendo en práctica técnicas y actitudes necesarias para aportar a la institución sus conocimientos y habilidades para generar ambientes agradables dentro de la organización.

Según Robins, Coulter (2010). El clima organizacional son “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”. En otras palabras indican que, para lograr que las instituciones logren sus metas deben integrar esfuerzos junto con su personal de trabajo, creando ambientes agradables para los mismos.

Según Pineda (2004) el objetivo principal fue identificar los factores predominantes del clima organizacional y las relaciones interpersonales en los empleados de la institución y establecer las causas que influyen en el rendimiento laboral. Así mismo que los aspectos del clima organizacional son muy importantes para el trabajador, porque depende del lugar, del ambiente, mobiliario y del equipo adecuado para las funciones que desempeñan, también establece que la iluminación, el aire, la comunicación, la motivación y las recompensas son esenciales para el buen funcionamiento, contribuyendo a un desempeño laboral más eficaz.

2. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIADA

Gobierno Autónomo Departamental de Pando, Unidad Administrativa.

3. REFERENCIA GEOGRAFICA DEL PROYECTO

Está ubicada entre la calle la Paz y Cochabamba, al frente de la plaza principal German Buch. Al lado de la iglesia Nuestra Señora del Pilar.

4. DENOMINACION DEL PROYECTO

El proyecto en cuestión se denomina “Clima organizacional y sus Efectos en los Colaboradores en la Unidad Administrativa de la Gobernación de Pando”

5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRÁ A RESOLVER

- El Clima organizacionales un elemento fundamental para el desarrollo de los colaboradores en su puesto de trabajo, según varios estudios realizados indican que mientras mejor se sienta en un ambiente el colaborador, mejor se desarrollará en su trabajo.

Es importante que los colaboradores se encuentren en las condiciones necesarias para que se desempeñen de forma eficaz y eficiente, así lograr la productividad. Entre las principales causas del clima organizacionales que influye en el comportamiento de los miembros, el grado de compromiso y actitudes, afectado también por diferentes variables como el ambiente físico, entre otros.

- Los efectos se dan como resultado del incremento de colaboradores y considerable personal de nuevo ingreso, lo que ha propiciado un ambiente de inestabilidad, altos índices de rotación, conflictos laborales y/o personales, como también rumores y acusaciones infundadas, estos incidentes pueden repercutir emocionalmente en los mismos, es por ello que se hace necesario realizar esta investigación para determinar el clima organizacional.

- El concepto de clima organizacional, apunta a "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Por otro lado, por clima organizacional se entiende como un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en el análisis del clima organizacional.

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. Cuando esta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc.

- En sintonía con lo anterior la problemática afecta a la institución porque disminuye su productividad como institución de servicio, ya que un colaborador en condición conflictiva, o bien acusaciones sin fundamento, no tendrá el rendimiento esperado, ni adecuadas relaciones interpersonales, por lo que juega un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas, influyendo en los beneficios y trato con los demás compañeros, afectando así mismo la imagen que debe tener hacia las personas que se atienden.

6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se encuentra el clima organizacional en los colaboradores de la unidad de administración de la gobernación departamental de Pando?

7. JUSTIFICACIÓN

Los objetivos, programas y proyectos de cada institución y en este caso, en el gobierno autónomo de Pando específicamente en la unidad Administrativa, deben lograrse a través de sus recursos humanos, estos, deben estar motivados, liderados por un buen líder, en ambientes adecuados, buenas relaciones interpersonales y un buen flujo de la información de la cadena de mando, de tal forma que, cada individuo aporte con el crecimiento de la empresa o de las instituciones.

Existe la necesidad de Analizar el clima laboral de la unidad Administrativa del gobierno autónomo de Pando para estudiar la percepción de cada personal dependiente de dicha unidad, la estructura con la que cuenta y si está acorde con la visión y misión, el ambiente laboral y por ende se estima que el clima actual, está afectando el desempeño de la unidad administrativa.

Se considera que al lograr un equilibrio en el Clima organizacional los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, etc. Y esto hace que se brinde un mejor servicio en la unidad, proyectando a su vez una mejor imagen a la organización.

La unidad Administrativa a través de su personal, tiene la necesidad de contar con un proceso de toma de decisión, de crear un clima laboral agradable, adecuado que beneficiara no solamente al mismo personal, sino también a la unidad y por ende a al Gobierno Autónomo de Pando generando un trabajo en equipo consolidado que logre los objetivos de la gestión.

8. OBJETIVOS

8.1.Objetivo general

Analizar el clima Organizacional y sus efectos en los colaboradores de la unidad administrativa de la gobernación de Pando.

8.2.Objetivos específicos

- Identificar los factores que afectan en la comunicación dentro de la unidad administrativa de la gobernación de Pando.
- Examinar elementos relativos a la forma, en cómo se desarrolla el clima organizacional en la unidad administrativa de la gobernación de Pando.
- Determinar la calidad de las relaciones interpersonales, dentro del equipo de trabajo en la unidad administrativa de la gobernación de Pando.
- Proponer a la Unidad Administrativa del Gobierno Autónomo de Pando un modelo para la implementación de un proceso de clima organizacional para que exista un buen ambiente laboral y pueda cumplir sus objetivos propuestos.

9. MARCO TEÓRICO

9.1. Cultura Organizacional

Fitzgerald, (2002) define a las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos es decir, la cultura.

En el Gobierno Autónomo Departamental de Pando, cada 4 años es susceptible a cambio de actores, de personas, por lo tanto cada jefe o cada director tiene su forma de trabajar, sus tradiciones es por ello que lo importante radica en institucionalizar una cultura dentro de las instituciones para que, el gobierno que ingrese aplique una cultura de trabajo y compromiso.

Wilkins and Ouchi, (1983), piensan que la cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen colectividad a través de las experiencias compartidas. Esta colectividad es lo que les permite luchar por un objetivo o precepto en común guiado hacia la misión de la organización guiada por un líder, siendo estos los que proporcionan las reglas que gobiernan los asuntos cognitivos y afectivos de la colectividad.

9.2. Clima organizacional

9.2.1. Definición conceptual

Chiavenato (2015) mencionó que:

Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con el objeto de satisfacer las necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino

también a las de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización (Chiavenato, 2015, p. 49).

Gómez (2008), mencionó que: Actualmente la mayoría de las instituciones buscan establecer un ambiente que les ayude a mantener sus niveles de productividad para sobrevivir como institución, eso quiere decir resistir las crisis que se presentan, adecuarse a los cambios y resolver problemas, desafíos y retos; sin embargo, para que el esfuerzo no sea en vano y pueda tener éxitos, se debe tener en cuenta al factor más importante en una institución, como es el recurso humano (Gómez, p. 56).

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

Los autores nos mencionan que toda institución debe contar con buen clima laboral, es decir mostrar estabilidad, seguridad e integración dentro del mismo. El ambiente de trabajo es muy importante para el recurso humano, ya que nos ayuda al crecimiento y éxitos a la organización. Por otro lado, cabe mencionar que la calidad del clima organizacional se encuentra estrechamente relacionada al manejo social de los directivos y las estrategias del liderazgo institucional.

9.2.2. Dimensiones de clima organizacional

Adaptación

Hernández (2011), menciona que “Adaptación es un concepto que está entendido como la acción y el efecto de adaptar o ser flexible, un verbo que hace referencia a la acomodación o ajuste de algo respecto a otra cosa” (p.20).26

Una parte fundamental que debe existir dentro de la institución, es que los trabajadores estén totalmente adaptados, para que así puedan desarrollar sus labores eficientemente, por lo

contrario solo se generara renuncias voluntarias y desmotivaciones. Los indicadores de adaptación son:

Acción: Hernández (2011), menciona que: La acción se refiere a dejar de tener un rol pasivo para pasar a hacer algo o bien a la consecuencia de esa actividad. Se trata también del efecto que un agente tiene sobre una determinada cosa, del desarrollo de un combate, una lucha o una pelea, de un conjunto de determinados movimientos y gestos o de una sucesión de hechos o circunstancias (p.21). Las acciones son lo que reflejas nuestro comportamiento que realizamos en cualquier tipo de escenarios, esta podrá ser con resultados buenos o malos depende de la escena.

Efecto: Hernández (2011), menciona que “El efecto es aquello que se considera como conclusión, el fin o consecuencia de una cosa, de ahí deriva el inicio fundamental de causa y efecto de la ciencia y de la filosofía” (p.21). El efecto es un resultado o conclusión, a veces es un factor consecuente.

Flexible: Hernández (2011), menciona que el termino flexible “Es algo o alguien que tiene la capacidad de doblarse con facilidad. También se aplica a algo o a alguien que no se somete a normas rígidas y que puede adaptarse en función de las circunstancias” (p.21).²⁷ La flexibilidad en el ámbito institucional, se refiere a la capacidad que tiene una organización para la respuesta o adaptación de cambios en el entorno que pueden ser actuales o futuros.

Ajuste: Hernández (2011), menciona que: Se denomina ajuste al proceso y el resultado de ajustar. Este verbo, por su parte, puede referirse a lograr que algo se acomode a otra cosa o a conseguir que no existan diferencias o discordancias entre dos o más elementos. (p.21). Con el ajuste, se puede lograr buenos resultados, debido que nos ayuda a mejorar algo que ha sido ya observado.

Satisfacer necesidades

Hernández (2011), menciona que, “para satisfacer una necesidad se necesita saber cuál es el deseo que tienen los clientes por un cierto producto o marca” (p.24). El término satisfacer las

necesidades, se refiere a lograr cumplir las expectativas sugeridas en el mercado de consumo de acuerdo a cada tipo de cliente. Los indicadores de satisfacer necesidades son:

Comportamiento: Hernández (2011), menciona que: El comportamiento es la manera en la cual se porta o actúa un individuo en la vida o cualquier otro actor social. Es decir, el comportamiento es la forma de proceder que tienen las personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven (p.24).²⁸ Los comportamientos que realiza cada persona, dependerá de las circunstancias que se encuentra y el estado mental y físico que dispondrá.

Estrategia: Hernández (2011), menciona que: Se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro (p.25). Las estrategias son herramientas muy vitales en el mundo institucional, ya que sirve como ventaja para poder obtener cada vez más crecimiento de la organización, claro si esto es utilizado correctamente.

Clientes: Hernández (2011), menciona que: Se describe a aquel individuo que se beneficia de los servicios prestados por una compañía o adquiere los servicios de esta a través de los diferentes mecanismos de intercambio bienes disponibles en la sociedad (p.25). Los clientes son las personas que adquieren un servicio en la cual genera su propio beneficio que es cubrir la necesidad deseada.

Objetivo: Hernández (2011), menciona que el termino objetivo “es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos” (p.25). Los objetivos nos ayudan a trazar metas para podernos encaminar al desarrollo y éxito. Por otro lado, es un fin a cumplir.

Servicios: Hernández (2011), menciona que es “Un servicio es lo que se ofrece en un mercado

con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor. [...]” (p.26). Los servicios, hoy son tan importantes detallarlos de la manera más clara posible para que los consumidores puedan estar más satisfechos de lo adquirido.

Equilibrio emocional

Hernández (2011), infiere que “es la capacidad de asumir y sostener cualquier posición del cuerpo contra la ley de la gravedad, así buscando la estabilidad” (p.50). El equilibrio emocional, es contener nuestros sentidos totalmente controlado de forma razonable, y poder realizar reacciones moderadas. Los indicadores de equilibrio emocional son:

Ambiente: Hernández (2011), menciona que “es aquel espacio donde se desarrolla una acción, se genera acontecimientos” (p. 53). El ambiente, se refiere el escenario o entorno que las personas se encuentran.

Emociones: Hernández (2011), deduce que “como un estado complejo del organismo que se caracteriza por un conjunto de respuestas psicofisiológicas cognitivas y conductuales” (p.55). Las emociones se expresan de distintas maneras, en el ámbito institucional estas deberán ser emitidas mediante el servicio y la atención, ya que el cliente será el que sea el evaluador final.³⁰

Actitud: Hernández (2011), infiere que “la actitud es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular” (p.38). Las actitudes son las formas que nos comportamos, positiva o negativamente. Son las predisposiciones a responder de una determinada manera, con reacciones favorables.

Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización. Evidentemente, si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables causales, moderatrices y finales) el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta. En efecto, el interventor no centrar su acción en un componente particular de la organización (como la comunicación) sino que también debe intentar modificar o, por lo menos, analizar los otros componentes (como la estructura) si quiere, eventualmente, producir un

cambio profundo y durable a nivel del clima. El cambio provocado en un componente puede ser aniquilado por el estado inmutable de otro. También hay que tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones. Brunet (2011)

Las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la direccional de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y e empleados) y físicos. De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos, deben modificar su forma de ver y de actuar.

Fase I. Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimientos de los posibles cambios. El consultar a quien se le pide actuar, juega al principio un papel de “bombero”. En efecto, generalmente se le pedirá que actúe cuando la situación ya se volvió insostenible. Éste debe, en esa fase, proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.

Fase II. Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes en cuestión.

Fase III. En esta etapa, el consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

Fase IV. Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si hay efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben hacerse.

Fase V. Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que éstos formen un todo con la organización.

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, sería un trabajo en equipo conjunto con alta dirección. Ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo.

En el mismo orden de ideas, Lippitt, en una investigación para medir el clima organizacional de la red escolar estadounidense, menciona que todo administrador [o psicólogo organizacional] debe tener en cuenta para el desarrollo y mantenimiento de un clima de apoyo en el trabajo. Para hacer que sus empleados sean más dinámicos durante las reuniones, debe darles la oportunidad de participar en la discusión antes de crear una situación que los haga apáticos y desconfiados. No crea que sus superiores estarán automáticamente en contra de lo que les va a proponer.

Una planificación interesante y bien apoyada puede interesarles. Los individuos que se verán afectados por una decisión deben participar en la elaboración y en la aplicación de ésta. Los conflictos deben ser considerados como elementos dinámicos que permitan el surgimiento de nuevas ideas. Subrayar el alcance de los objetivos de sus empleados sobre todo si éstos trabajan en un proyecto importante.

Colaborador

Un colaborador es una persona que realiza un aporte personal de manera voluntaria donde no existe relación de subordinación o dependencia respecto de otra persona o sea un colaborador no se encuentra obligado a colaborar y no reconoce jefatura superior. (Jorge Córdova. Abogado, 2020)

10. MARCO REFERENCIAL

El estudiante Bernardo Brancato y Fernando Juri presentan una investigación, cuyo título es; ¿Puede influir el clima laboral en la productividad?, donde plantea sobre el clima laboral y su importancia, los componentes del clima laboral, lo que hay que tener en cuenta para determinar un buen clima organizacional y sus funciones, los diferentes climas laborales y como medir el clima laboral, es una investigación amplia donde su objetivo del trabajo es conocer cuál es la importancia que tiene para una empresa conocer su clima laboral. Ya que a partir del conocimiento del mismo, éstas podrán sacar ventajas competitivas respecto de su competencia y por otro lado es muy factible que una empresa con un buen clima laboral haga que su personal se encuentre a gusto en la misma y por lo tanto no corra el riesgo de la fuga de su capital más importante que es la persona.

Estos dos estudiantes lograron detectar como los factores ambientales influyen sustancialmente en que el personal trabaje adecuadamente y logra los objetivos de la empresa

La metodología de investigación utilizada por estos estudiantes fue la Cualitativa, y se ha realizado análisis de distintos documentos, encuestas, como así también opiniones de diferentes autores. (Juri, 2011)

En un estudio de caso cuyo nombre es “ El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas fue realizado a una empresa denominada Hrdepex Cia. Ltda. En el cual tiene como objetivo, evaluar el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de la empresa Hardepex Cía. Ltda., cuya organización cuenta con 87 personas, que laboran en el área de producción. Uno de los problemas que se detecta dentro de la organización, objeto de estudio, es la falta de ambientes de trabajo adecuados para sus trabajadores, a esto, se suma la exigencia por la parte directiva, en exigir ventas y productos en tiempo récord, sin las medidas o correctivos necesarios. Para el desarrollo de la investigación, se utilizó un tipo de investigación descriptiva con técnicas cualitativas, a través de aplicación de encuestas, con una muestra estratificada. Los resultados obtenidos, señalan que, el clima laboral en los trabajadores dentro de la organización no es el adecuado, impactando

negativamente en el rendimiento productivo de la empresa. Al respecto, se concluye que, las organizaciones deben prestar atención, en generar ambientes laborales adecuados en los trabajadores, para que estos, a su vez, puedan mejorar su nivel de productividad. (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta., 2019)

Otro *trabajo* interesante de investigación en este caso es, una artículo científico donde muestra un doble objetivo. En primer lugar, se realizó un estudio de síntesis bibliográfica en el que, desde un punto de vista descriptivo y siguiendo un esquema cronológico, se expuso diferentes posiciones que distintos autores y escuelas han mostrado con respecto al concepto de *clima laboral*. En la segunda parte, se propuso un modelo explicativo del *clima laboral*, a partir de una justificación teórica, donde de nuevo el contexto de la empresa y la especial significancia de los recursos humanos junto a los elementos organizativos permitirán articular el constructo.

La idea básica consiste en la representación de estos dos escenarios a través de un conjunto de variables y su conexión con los denominados síntomas de deterioro, anticipando vías de análisis y posibles repercusiones en la materialización de un *clima tóxico* y, lo que es más importante, pautar procesos de gestión que procuren neutralizarlo e introducir buenas prácticas orientadas al desarrollo de un *clima laboral* satisfactorio. Este es el objetivo del modelo propuesto, procurando ir más allá de la mera caracterización y propiciando claves que permitan la normalización de efectos no deseados sobre el individuo, el grupo y la organización. En este sentido, la naturaleza multivariable del constructo plantea la idea de la correccionalidad de aspectos frente a la unilateralidad causa-efecto de otros tantos. Por último y a modo de conclusión, este trabajo desarrollará un conjunto de consideraciones a la vista de los comentarios realizados, abriendo finalmente un conjunto de reflexiones sobre el estudio del *clima* en el ámbito de las organizaciones complejas. (Olaz, 2013)

11. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta investigación se hace necesario recurrir a un diseño metodológico cualitativo de tipo descriptivo, lo que permite una visión objetiva. Según (Hernández, 2008), la investigación es un proceso donde se recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.

11.1. Enfoque metodológico de la investigación

El enfoque a trabajar será cualitativo, debido a que el estudio que se realizará consiste en exponer teorías que expliquen el Clima organizacional y sus efectos en los colaboradores.

11.2. Tipo de estudio.

En esta investigación usaremos la investigación descriptiva que nos permitirá analizar a la institución para luego poder describir el Clima organizacional y sus efectos en los colaboradores

11.3. Técnicas

Como técnica de investigación se entienden los procedimientos e instrumentos que se utilizan para llegar al conocimiento. En relación a la investigación “Clima organizacional y sus efectos en los colaboradores de la unidad administrativa de la gobernación de Pando”. Se adoptó el uso de la Encuesta y un cuadro estructurado que permite describir el clima organizacional para respaldar la investigación de acuerdo a investigaciones y teorías ya estudiadas.

A través de un formulario estructurado en fecha 24 de noviembre del año 2021 se recopiló la información relevante a 8 personas del área administrativa del Gobierno autónomo departamental de Pando.

Elaboramos 2 formularios para la recopilación, la primera es un cuadro donde muestra los factores más importantes que debe tener una institución para que se desarrolle un buen clima

laboral la otra es un cuestionario de encuesta con preguntas cerradas y abiertas, para cruzar información y llegar a una aproximación a realidad de la unidad administrativa en relación al clima laboral

El formulario de encuesta fue realizado a los siguientes funcionarios:

- Secretaria
- Técnico de activos fijos
- Secretaria auxiliar
- Auxiliar
- Encargado de compras menores
- Albañil
- Limpieza
- Secretaria administrativa GADP

En el cuadro siguiente muestra las preguntas, que son factores que se debe considerar en la unidad para tener un excelente clima laboral, o un mal clima laboral, cuando se les consulto si estaban de acuerdo o en desacuerdo con los factores importantes de un clima laboral, ellos respondieron como se presenta a continuación:

Tabla 1

Factores del clima laboral

Preguntas	1. Totalmente de acuerdo	2 de acuerdo	3 En desacuerdo	4 Totalmente en desacuerdo
1. En nuestra Unidad la Mayoría conoce bien las metas y objetivo	5	3		
2. Existe integración y cooperación entre los miembros de la Unidad	6	1	1	
3. Mi jefe promueve actitudes positivas	7	1		
4. En nuestra unidad sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas	6	2		
5. Mi jefe esta orientado a los resultado objetivos en el trabajo	8			
6. Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de la dirección de Recursos Humanos	5	1	2	
7. Se informa al empleado periódicamente sobre el avance de las metas	4	3	1	
8. Mis Necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente	5	3		
9. Mi jefe fortalece la confianza entre el equipo de trabajo	8			
10. Mi jefe exige mucho de nosotros	5	2	1	
11. Mi compañeros suelen hablar positivamente del trabajo	6	2		
12. Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos	1	5	2	
13. Damos seguimiento a los objetivos de la unidad	4	4		
14. Me siento parte de la organización	7		1	
15. Conozco la filosofía y los objetivos de la institución	1	4	3	
16. Nuestro trabajo es un reto todos los días y no un trabajo mas	6	2		
17. Existe un ambiente de confianza entre mis compañeros	6	2		

18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal	7	1		
19. En nuestra unidad nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo	6	2		
20. Se toma en cuenta nuestras opiniones en decisiones importantes	5	1	2	
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas	4	1	2	1
Totales	125	40	15	1

Fuente elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro de factores importantes que debe tener la unidad administrativa, notamos que en su mayoría están de acuerdo con los 21 factores de un buen clima laboral, sin embargo podemos argumentar también que existen desacuerdos notables en la institución en los siguientes factores: no existe integración y cooperación entre los miembros de la Unidad, no reconocen el trabajo bien realizado por parte de la dirección de Recursos Humanos, no se informa al empleado periódicamente sobre el avance de las metas, no todo el personal recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos, pocos conocen la filosofía y los objetivos de la institución, no se toma en cuenta nuestras opiniones en decisiones importantes y las herramientas de trabajo algunas no son las adecuadas.

En el formulario de encuesta se les consulto los siguientes y estas fueron sus respuestas.

Pregunta 1.

¿CONOCE USTED LA MISION Y VISION DE LA UNIDAD ADMINSTRATIVA?

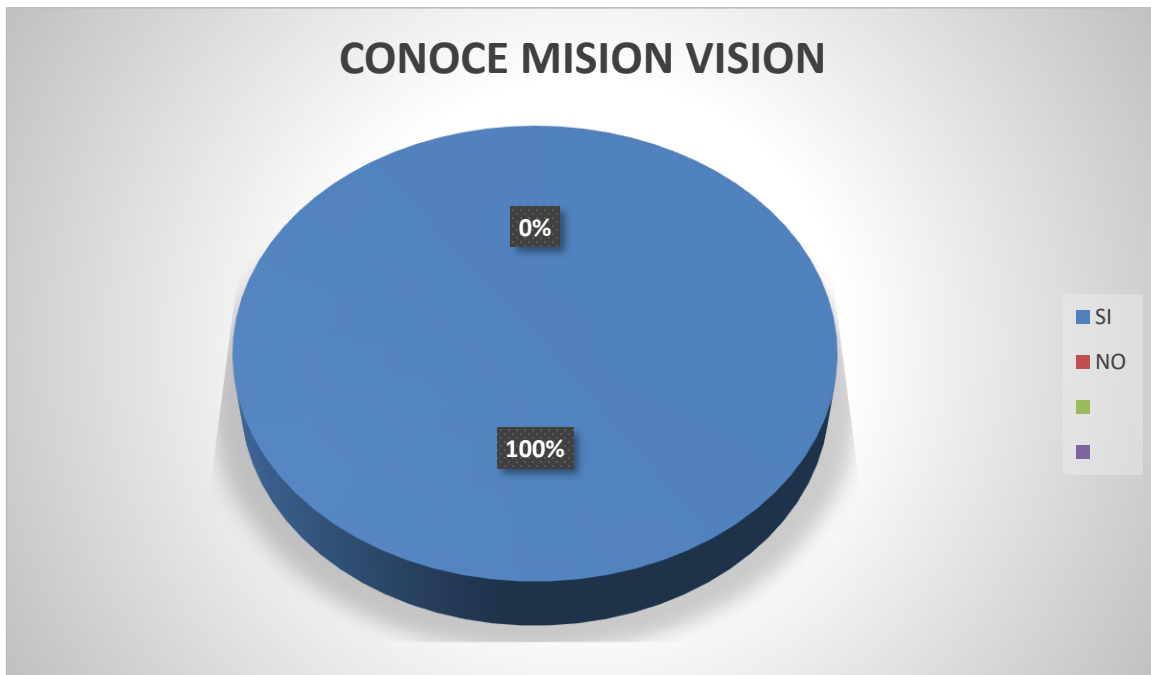


Gráfico 1 Conocimiento misión visión

Fuente elaboración propia

Como podemos observar en la gráfica, todos los funcionarios de la unidad administrativa conocen su misión y visión, lo cual se convierte en un factor importante para el buen clima laboral.

Pregunta 2.

¿CREE USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PERMITE LA INTEGRACION DE SUS FUNCIONARIOS, ASI COMO LA EJECUCION DE LOS PROCESOS, CON EL FIN DE ALCANZAR LA MISION Y VISION?

¿CREE USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PERMITE LA INTEGRACION DE SUS FUNCIONARIO, ASI COMO LA EJECUCION DE LOS PROCESOS, CON EL FIN...

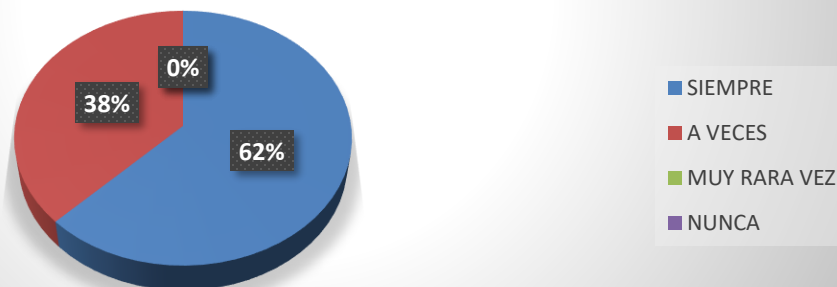


Gráfico 2 Cree usted que la estructura organizacional de la unidad administrativa permite la integración de sus funcionarios, así como la ejecución de los procesos con el fin de alcanzar la misión y visión

Fuente elaboración propia

La estructura organizacional del Gobierno Autónomo de Pando, es conocida por los funcionarios y que esta, permite la integración de sus funcionarios y la ejecución de los procesos con el fin de alcanzar la misión y visión en un 62% sin embargo vemos que un 38% dicen que solo a veces no todo el tiempo, eso hace que se mejore la estructura orgánica en un futuro.

Pregunta 3

¿SE ENTERA USTED DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA DE LO QUE SUCEDE EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?

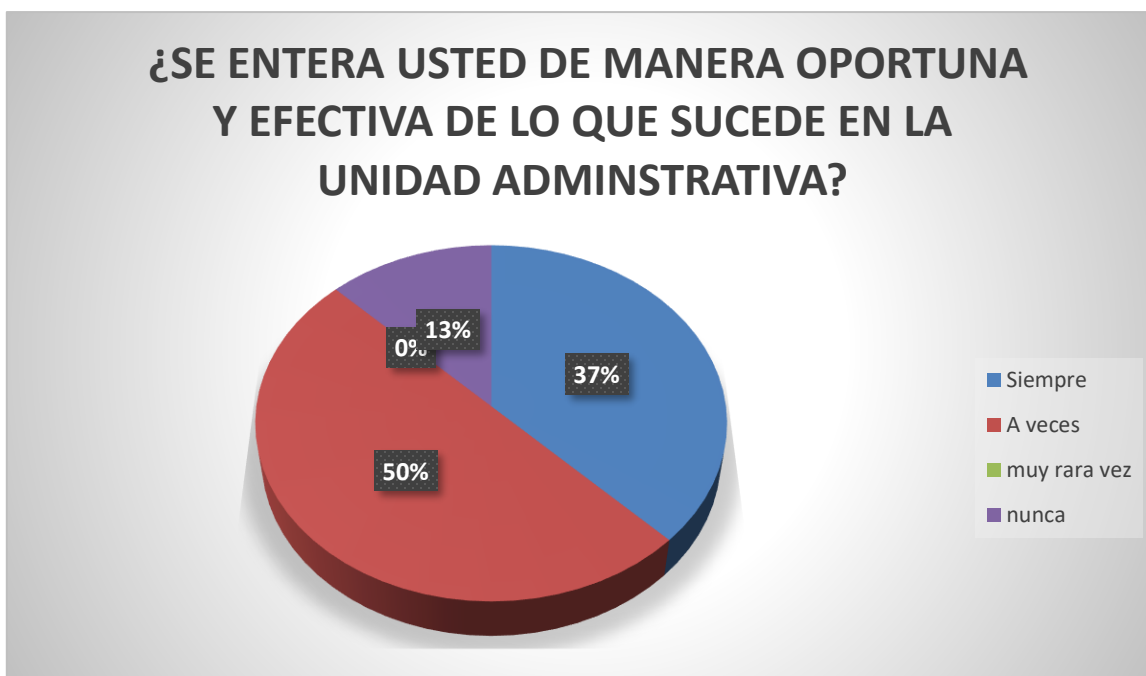


Grafico 3 Se entra usted de manera oportuna u efectiva de los que sucede en la unidad administrativa

Fuente Elaboración propia

La comunicación interna de cada institución es importante y en la unidad administrativa el 50% de los funcionarios indican que a veces se enteran de la información que circula en la institución, y esta es una de las falencias de esa unidad por lo tanto sería importante que exista un mecanismo de comunicación interna de manera eficiente, para que la información importante llegue de manera oportuna a todas las unidades del Gobierno Autónomo de Pando.

Pregunta 4

¿SUS OPINIONES FUERON TOMADAS EN CUENTA PARA MEJORAR ALGUNOS PROCESOS ORGANIZACIONALES?

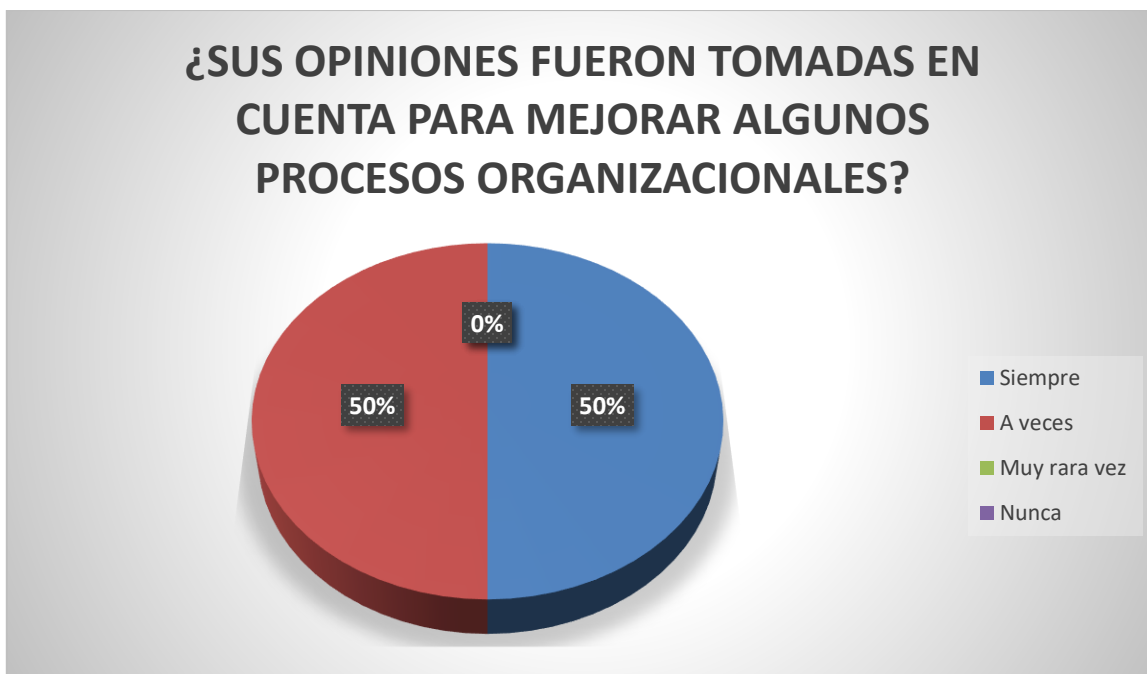


Grafico 4 Sus opiniones fueron tomadas en cuenta para mejorar algunos procesos organizacionales

Fuente Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la gráfica, las opiniones de los funcionarios cuando tienen una opinión, o propuesta solo el 50% son tomadas en cuenta, sin embargo se deben tomar en cuenta todas las opiniones ya que, todos los funcionarios son importantes, por lo menos mínimamente analizar las propuestas y si no es viable no se la toma en cuenta.

El trabajo en equipo es importante en toda institución, cuando se tienen reuniones permanentes y con el fin de mejorar la institución, esto, para que todos los funcionario sean escuchados.

Pregunta 5

¿CUALES SON LAS OPORTUNIDADES SATISFACTORIAS QUE EXISTEN EN LA UNIDAD ADMINSITRATIVA?



Grafico 5 Cuales son las oportunidades satisfactorias que existen en la unidad administrativa

Fuente Elaboración propia

Las oportunidades en las instituciones son importantes para que se desarrolle un buen clima organizacional, en la gráfica se observa que el seguro de salud es una oportunidad que la institución les da en un 50%, el ascenso y el incentivo salarial son bases fundamentales para un buen clima laboral, para que el personal este motivado para trabajar.

Pregunta 6

CUANDO USTED TIENE UN BUEN RENDIMIENTO EN EL TRABAJO ¿QUE TIPO DE INCENTIVO PREFERE?



Grafico 6 Cuando usted tiene un buen rendimiento en el trabajo que tipo de incentivo prefiere

Fuente Elaboración propia

Este es uno de los puntos más importantes para que se desarrolle un clima organizacional bueno el incentivo, y se puede apreciar en la gráfica que el 100% de los funcionarios quieren un reconocimiento público como incentivo, lo monetario, días de compensación queda en un segundo plano y eso es algo loable ya que el motivo de su motivación es el reconocimiento así como Abraham Maslov en su pirámide de las necesidades, indica que para llegar a la cúspide de la autorrealización, donde las personas deben de satisfacer varias necesidades, la fisiológica, la de seguridad, la de estima o reconocimiento y la de pertenecer a un grupo social.

Pregunta 7

¿DE QUE MANERA SU JEFE INMEDIATO LE AYUDA A RESOLVER LOS PROBLEMAS DE SU UNIDAD?

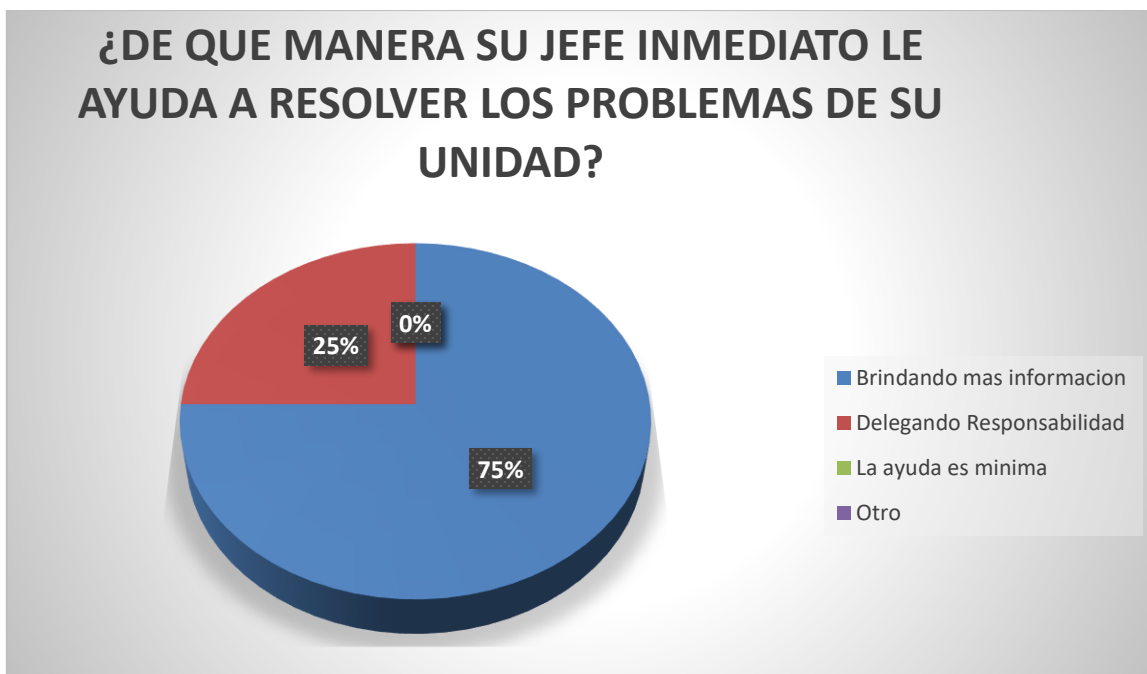


Grafico 7 De que manera su jefe inmediato le ayuda a resolver los problemas de su unidad

Fuente elaboración propia

Las supervisión es importante en cualquier organizacional, y la participación del jefe inmediato hace que las actividades fluyan, es por ello que, es de suma importancia saber la ayuda del jefe inmediato a resolver los problemas que se tienen en la unidad administrativa y los funcionario respondieron que la mejor forma es, brindando más información referente al problema que acarrea la unidad y así poder resolver en equipo los problemas en la gestión.

Pregunta 8

LA UNIDAD ADMINISTRATIVA LE BRINDA TODA LA SEGURIDAD LABORAL PARA QUE DESEMPEÑE SU TRABAJO CON MAS TRANQUILIDAD?

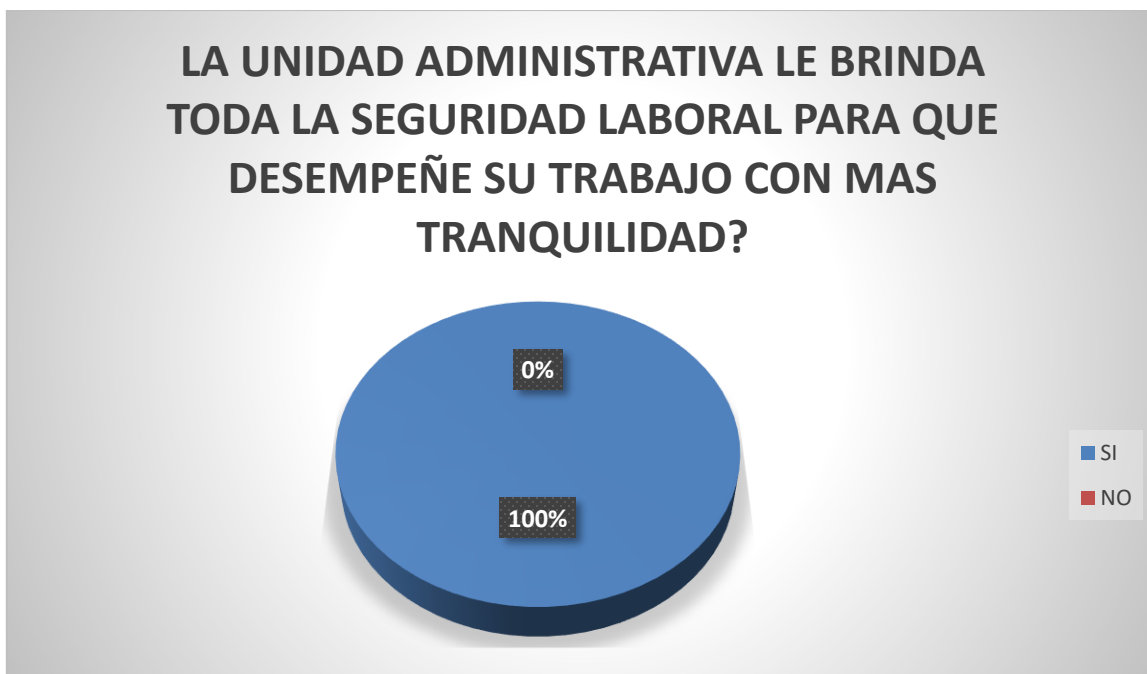


Grafico 8 La unidad administrativa le brinda toda la seguridad laboral para que desempeñe su trabajo con más tranquilidad

Fuente elaboración propia

La seguridad laboral en cualquier organización es importante para mantener motivado y seguro al personal, sin temor de que lo vayan a despedir o cambiar, la respuesta de los funcionarios fue contundente de que si, la unidad administrativa le brinda toda la seguridad para que este, desarrolle su trabajo con tranquilidad.

Pregunta 9

SE SIENTE USTED A GUSTO CON LAS INSTALACIONES DE SU TRABAJO

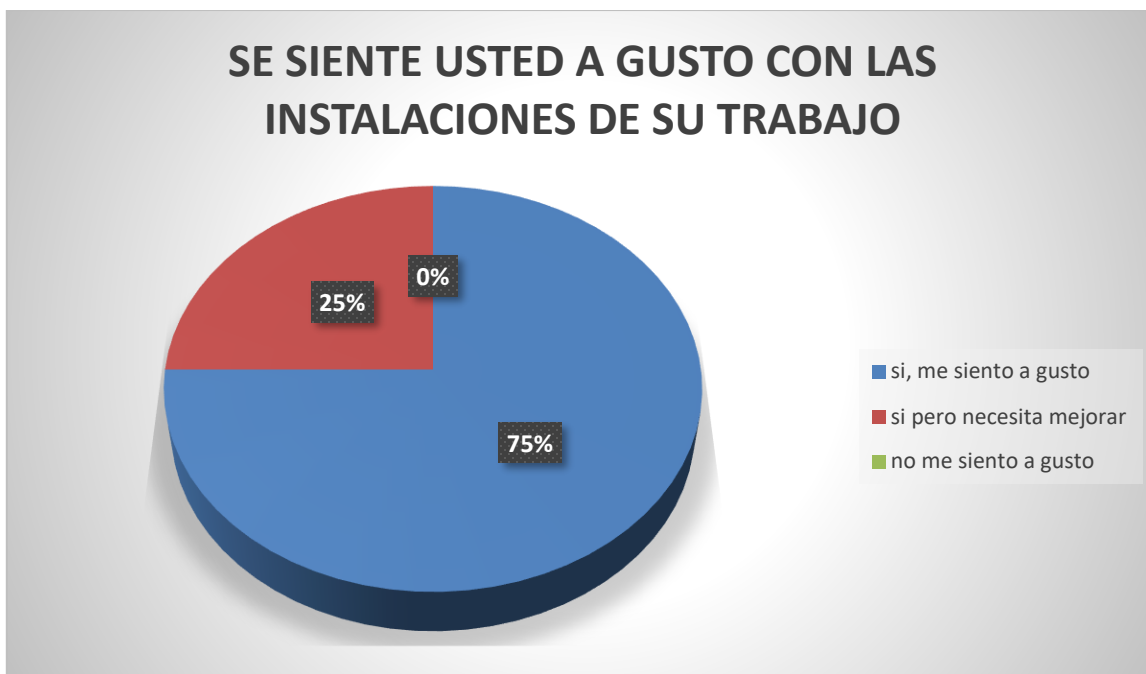


Grafico 9 Se siente usted a gusto con las instalaciones de su trabajo

Fuente Elaboración Propia

El ambiente laboral es un factor preponderante para un buen clima laboral, es por ello que necesitábamos saber si estaban conforme con su ambiente laboral y la respuesta fue que en un 75% del personal se siente a gusto con su ambiente pero el 25% que se necesita mejorar, por lo tanto esta última respuesta sirve para que podamos proponer un mejor ambiente laboral.

Pregunta 10

SELECCIONE LA FRASE QUE MEJOR DESCRIBA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

Los 8 funcionarios eligieron la siguiente frase:

La mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros, además el trabajo en equipo permite que los resultados sean de óptima para el cumplimiento de objetivo

Ilustración 1 frase elegida por los funcionarios

Fuente Elaboración propia

12. PROPUESTA CENTRAL

Con el diagnóstico y análisis realizado a través de la encuesta al personal de la unidad administrativa de la gobernación podemos concluir con buena información para elaborar la propuesta para la unidad mencionada.

Con los problemas identificados podemos encontrar una solución, diseñando un modelo de clima laboral en la unidad administrativa del Gobierno Autónomo de Pando a acorde a sus necesidades.

12.1. Modelo de clima laboral

La propuesta que se plantea primeramente debe ser consensuada y coordinada con las autoridades, con la máxima autoridad del Gobierno Autónomo de Pando, para llevar adelante dicho modelo.

12.1.1. Sistema Organizacional

El Organigrama de la unidad administrativa, deberá ser de forma vertical, como sigue a continuación para tener una delegación de funciones, una comunicación interne eficiente una coordinación permanente.

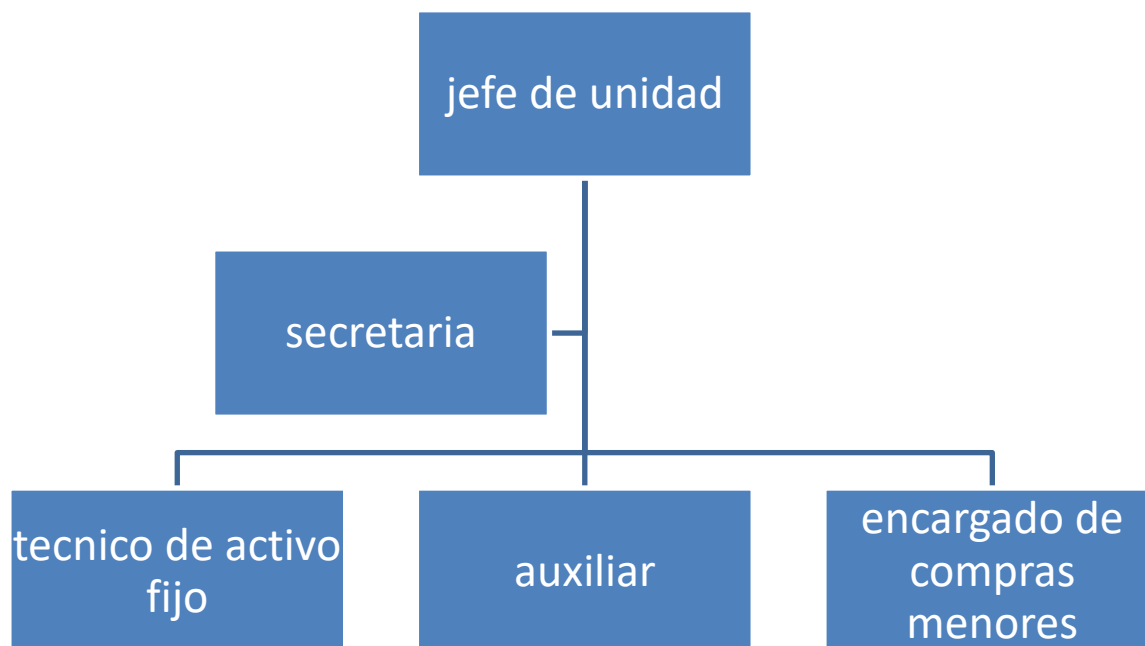


figura 1 Organigrama unidad administrativa

Fuente elaboración propia

12.1.2. Proceso de decisión

Para tomar una decisión importante que requiera un análisis riguroso y minucioso, para tomar en cuenta todas las sugerencias de los funcionarios se deberá seguir el proceso siguiente:

- a. Convocar a través de un circular escrito o digital a una reunión de equipo de trabajo de la unidad administrativa donde se convoque a todos los funcionarios de dicha unidad, en el circular deberá contar con un orden del día, con el tema a abordar, las obligaciones de cada funcionario e indicar que cada funcionario deberá aportar con una sugerencia.
- b. El día de reunión el jefe de la unidad deberá prever, refrigerio y tener toda la información relevante para debatir sobre el tema en cuestión para tomar la decisión, de tal forma que se analice la problemática.
- c. Se debe dar la palabra a todos los funcionarios de la unidad y cada sugerencia será analizada y tomada en consideración.
- d. Se debe levantar un acta y un documento donde este plasmada la toma de decisión tomada.

12.1.3. Liderazgo

El líder o jefe de la unidad deberá utilizar las siguientes técnicas motivacionales para que exista un buen clima organizacional.

- a. Cada semana deberá reunir al personal con el fin de obtener retroalimentación de los mismos y conocer a profundidad sus problemáticas
- b. Aplicar dinámicas de grupo como: conocer a mi personal; comunicación efectiva, el teléfono etc.
- c. El jefe de unidad debe conocer la fecha de cumpleaños de cada funcionario
- d. El jefe de unidad debe velar por sus subordinados
- e. Debe conducir al logro de los objetivos a sus subordinados

12.1.4. Ambiente físico

Para el buen desarrollo de un buen clima laboral, el ambiente físico debe contar con los siguientes aspectos:

- a. Las paredes deberán ser pintadas de color blanco
- b. Los sillones deben ser ejecutivos y reclinables
- c. La iluminación debe ser lámparas led de color blanca
- d. La ventilación debe contar con aire acondicionado
- e. Deberá tener una televisión solo para brindar información
- f. Las computadoras deberán ser actualizadas y con todos los programas

12.1.5. Mecanismo de incentivo

El jefe de la unidad administrativa deberá reconocer públicamente el esfuerzo y trabajo que realizan sus funcionarios cada mes, denominando al reconocimiento el funcionario del mes, otorgándole un certificado.

12.1.6. Capacitación permanente

El jefe de la unidad deberá planificar cursos de capacitación para su personal en diferentes áreas del conocimiento:

- a. Área financiera
- b. Área liderazgo
- c. Área superación personal

12.1.7. Nuestro mensaje filosófico

“Todos los días me esforzaré para ser amable, cordial y colaborar siempre que necesite mi compañero, y trabajar en equipo para lograr los objetivos de mi unidad.”

13. PRESUPUESTO DE LA INVERSION

Tabla 2

Presupuesto de Inversión

N.	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Total
1	Refrigerio Proceso de decisión	9 personas	5	45
2	Refrigerio Liderazgo	9 personas	10	90
3	Ambiente físico	Pintura blanca 18 lls	250	250
		8 Sillas ejecutivas	300	2400
		10 Lámparas led	60	600
		10 Lámparas led	1200	1200
		Televisor	300	300
	Actualización software			
4	Capacitación	9 personas	300	2700
		Total		5425 Bs.

Fuente elaboración propia

Para aplicar la propuesta la unidad administrativa podrá invertir en un monto de 5425 bs como monto total, sin embargo puede invertir individualmente en cada ítem para y así de a poco aplicar la propuesta para mejorar el clima laboral en la unidad administrativa del gobierno autónomo de Pando.

14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 3

Cronograma de actividades

Actividades	2021		2022				
	Noviembre	Abril	Julio	agosto	sept	oct	
	4Sem	1Sem	2sem	4sem	1 sem	2 sem	4 sem
Estudio de campo	■						
Tabulación de las encuestas		■					
Elaboración de la propuesta			■				
Reunión con el tutor				■			
2da reunión tutor					■		
3ra reunión tutor						■	
Elaboración del borrador							■
Presentación del trabajo Final							■

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

15.1. Conclusiones

Con la información teórica recopilada en el marco teórico y con el análisis al personal de la unidad administrativa del Gobierno Autónomo de Pando y el estado del clima laboral de la unidad los cuales han sido en algunos casos positivo y en los negativos pudimos lograr elaborar la propuesta.

Los aspectos que afectan en la comunicación interna dentro de la unidad administrativa de la gobernación de Pando, son: falta de un flujograma de comunicación interna; la cadena de mando es ineficiente y la falta de un liderazgo en la unidad, con lo cual se propuso un nuevo flujo de información más efectiva descrito en la propuesta.

El clima laboral de la unidad administrativa de la gobernación de Pando, es inadecuado, encontrando en el presente estudio, algunos elementos que impiden el logro del objetivo de la institución como: el ambiente físico deteriorado y sin herramientas para el personal, no existen incentivos de reconocimiento frecuentes y una comunicación ineficiente.

Las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo de la Unidad Administrativa resultaron en su mayoría están de acuerdo con los 21 factores de un buen clima laboral, no obstante también existen desacuerdos notables en la institución en los siguientes factores; no existe integración y cooperación entre los miembros de la Unidad, no reconocen el trabajo bien realizado por parte de la dirección de Recursos Humanos, no se informa al empleado periódicamente sobre el avance de las metas, no todo el personal recibe capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos, pocos conocen la filosofía y los objetivos de la institución, no se toma en cuenta nuestras opiniones en decisiones importantes y las herramientas de trabajo algunas no son las adecuadas por lo tanto la propuesta presentada en el presente trabajo, ayudara a resolver algunos aspectos importantes para mejorar el clima laboral.

15.2. Recomendaciones

El gobierno autónomo departamental de Pando debe aplicar la presente propuesta en la unidad administrativa para mantener y mejorar el ambiente laboral y el clima sea más agradable y para el logro de los objetivos de la unidad, ya que dicha cuenta con elementos que resultaron producto del estudio.

Considerando que en el presente trabajo se realizó una propuesta para mantener un buen Clima laboral se sugiere al Gobierno Departamental pueda ejecutarla ya que el costo de inversión no es muy significativo tomando en cuenta las mejoras en el rendimiento laboral.

Se recomienda a la unidad Administrativa del Gobierno Autónomo de Pando que todas sus actividades lo realice aplicando el trabajo en equipo como elemento clave para lograr los objetivos en base a un buen clima laboral es de suma importancia para también mantener una buena comunicación interna.

A partir del presente trabajo se recomienda a los estudiantes del décimo semestre de la carrera de administración de empresas realizar una investigación aplicando la propuesta para observar los efectos en un tiempo determinado.

16. BIBLIOGRAFÍA

- Santes, M., Preciado, M., Colunga, C., Vásquez, J., del Ángel, E., y Lavoignet, B (2010). *Principios bioéticos, clima organizacional y estresores laborales en enfermería. Desarrollo Científico de enfermería. México* 18(8):317-321. Recuperado de: <http://www.index-f.com/dce/18/r18-317.php>
- Sicán, L. (2007). *Diseño de un instrumento de medición de clima laboral para una institución no gubernamental y no lucrativa*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Solórzano, S. (2011). *Diagnóstico del Clima Organizacional de una empresa dedicada a la distribución de productos farmacéuticos*. Tesis inédita. Universidad Panamericana, Guatemala.
- Veliz, E. (2003). *Medición del nivel de satisfacción laboral de los docentes en los sistemas de contratación de la universidad Rafael Landívar*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Villarroel, I. (2006). *Cultura y clima organizacional en el hospital materno infantil Dr. Samuel Darío Maldonado Municipio de Barinas*. Venezuela Recuperado de 73 <http://www.comunicacioncientificftdoctorado.blogspot.com/2010/07/cultura-y-clima>
- Werther. W. y Davis. K. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humano (4ª. ed.)* México: McGraw-Hill.
- <https://www.sumacrm.com/soporte/clima-laboral#:~:text=El%20clima%20laboral%20se%20suele,la%20cultura%20de%20la%20empresa.&text=1%20de%20cada%204%20personas%20considera%20m%C3%A1s%20importante%20un,laboral%20que%20un%20sueldo%20alto.>
- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192015000100007

ANEXO

FORMULARIO DE ENCUESTA LLENADAS

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

Fecha : 24 de noviembre 2021
 Tipo de contrato: de Planta Contrato eventual Consultor
 Antigüedad 2 meses
 Cargo que ocupa Secretario
 Sexo M FX

El objetivo del cuestionario es para determinar el clima organizacional y sus efectos en la Unidad Administrativa de la Gobernación Departamental de Pando. Sería tan amable de llenar las casillas vacías del cuestionario de acuerdo a su criterio y percepción de su unidad en la que trabaja.

Lea con atención las preguntas, y responda colocando una X en la opción que considere la correcta.

Preguntas	1. Totalmente de acuerdo	2 de acuerdo	3 En desacuerdo	4 Totalmente en desacuerdo
1. En nuestra Unidad la Mayoría conoce bien las metas y objetivos		X		
2. Existe integración y cooperación entre los miembros de la Unidad	X			
3. Mi jefe promueve actitudes positivas	X			
4. En nuestra unidad sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas	X			
5. Mi jefe esta orientado a los resultados de los objetivos en el trabajo	X			
6. Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de la dirección de Recursos Humanos			X	
7. Se informa al empleado periódicamente sobre el avance de las metas			X	
8. Mis Necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente		X		
9. Mi jefe fortalece la confianza entre el equipo de trabajo	X			
10. Mi jefe exige mucho de nosotros		X		
11. Mi compañeros suelen hablar positivamente del trabajo		X		
12. Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos		X		
13. Damos seguimiento a los objetivos de la unidad	X			
14. Me siento parte de la organización	X			
15. Conozco la filosofía y los objetivos de la institución		X		
16. Nuestro trabajo es un reto todos los días y no un trabajo mas		X		
17. Existe un ambiente de confianza entre mis compañeros		X		
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal	X			
19. En nuestra unidad nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo	X			
20. Se toma en cuenta nuestras opiniones en decisiones importantes		X		
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas		X		

ENCUESTA
CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SI NO

2. ¿CREE USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PERMITE LA INTEGRACION DE SUS FUNCIONARIOS, ASI COMO LA EJECUCION DE LOS PROCESOS, CON EL FIN DE ALCANZAR LA MISION Y VISION?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA

3. ¿SE ENTERA USTED DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA DE LO QUE SUCEDE EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA

4. ¿SUS OPINIONES FUERON TOMADAS EN CUENTA PARA MEJORAR ALGUNOS PROCESOS ORGANIZACIONALES?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA

5. ¿CUALES SON LAS OPORTUNIDADES SATISFACTORIAS QUE EXISTEN EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
ASCENSOS
INCENTIVOS
SEGURO DE SALUD
REMUNERACIONES
NINGUNO

6. CUANDO USTED TIENE UN BUEN RENDIMIENTO EN EL TRABAJO ¿QUE TIPO DE INCENTIVO PREFERE?
MONETARIO
RECONOCIMIENTO PUBLICO

ENCUESTA
CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SI NO

2. ¿CREE USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PERMITE LA INTEGRACION DE SUS FUNCIONARIOS, ASI COMO LA EJECUCION DE LOS PROCESOS, CON EL FIN DE ALCANZAR LA MISION Y VISION?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA

3. ¿SE ENTERA USTED DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA DE LO QUE SUCEDE EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA

4. ¿SUS OPINIONES FUERON TOMADAS EN CUENTA PARA MEJORAR ALGUNOS PROCESOS ORGANIZACIONALES?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA

5. ¿CUALES SON LAS OPORTUNIDADES SATISFACTORIAS QUE EXISTEN EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
ASCENSOS
INCENTIVOS
SEGURO DE SALUD
REMUNERACIONES
NINGUNO

6. CUANDO USTED TIENE UN BUEN RENDIMIENTO EN EL TRABAJO ¿QUE TIPO DE INCENTIVO PREFERE?
MONETARIO
RECONOCIMIENTO PUBLICO

DIAS DE COMPENSATORIO _____
LE ES INDIFERENTE RECIBIR INCENTIVO _____
NINGUNO _____

7. ¿DE QUE MANERA SU JEFE INMEDIATO LE AYUDA A RESOLVER LOS PROBLEMAS DE SU UNIDAD?

BRINDANDO MAS INFORMACIÓN _____
DELEGANDO RESPONSABILIDAD _____
LA AYUDA ES MINIMA _____
OTRO _____

¿LA UNIDAD ADMINISTRATIVA LE BRINDA TODA LA SEGURIDAD LABORAL PARA QUE DESEMPEÑE SU TRABAJO CON MAS TRANQUILIDAD?

SI NO _____

8. ¿SE SIENTE USTED A GUSTO CON LAS INSTALACIONES DE SU TRABAJO?

SI, ME SIENTO A GUSTO _____
SI, PERO NECESITA MEJORAR _____
NO, ME SIENTO A GUSTO _____

9. SELECCIONE LA FRASE QUE MEJOR DESCRIBA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACION CON LOS COMPAÑEROS, ADEMÁS EL TRABAJO EN EQUIPO PERMITE QUE LOS RESULTADOS SEAN OPTIMOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO

EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACIÓN, PERO CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO NO SON TOMADAS EN CUENTA MIS OPINIONES, LO QUE AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE MIS FUNCIONES RETARDA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS _____

REGULARMENTE EXISTE CONFLICTOS Y CHOQUES DE OPINIONES QUE NO SE RESUELVEN A TIEMPO Y DIFICULTA EL PROGRESO OPORTUNO DE ACTIVIDADES _____

EXISTE CONFLICTO Y CHOQUE DE OPINIONES PERO SIEMPRE SE LOGRA CONCERTAR LA SOLUCIÓN MÁS RÁPIDA _____

NINGUNA _____

CUESTIONARIO
CLIMA ORGANIZACIONAL

Fecha: 24 de Noviembre del 91
 Tipo de contrato: de Planta Contrato eventual Consultor
 Antigüedad 64
 Cargo que ocupa Turco en Curb en Fija
 Sexo M F

El objetivo del cuestionario es para determinar el clima organizacional y sus efectos en la Unidad Administrativa de la Gobernación Departamental de Pando.
 Sería tan amable de llenar las casillas vacías del cuestionario de acuerdo a su criterio y percepción de su unidad en la que trabaja.

Lea con atención las preguntas, y responda colocando una X en la opción que considere la correcta.

Preguntas	1. Totalmente de acuerdo	2 de acuerdo	3 En desacuerdo	4 Totalmente en desacuerdo
1. En nuestra Unidad la Mayoría conoce bien las metas y objetivos		X		
2. Existe integración y cooperación entre los miembros de la Unidad			X	
3. Mi jefe promueve actitudes positivas	X			
4. En nuestra unidad sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas		X		
5. Mi jefe esta orientado a los resultados de los objetivos en el trabajo	X			
6. Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de la dirección de Recursos Humanos	X			
7. Se informa al empleado periódicamente sobre el avance de las metas		X		
8. Mis Necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente		X		
9. Mi jefe fortalece la confianza entre el equipo de trabajo	X			
10. Mi jefe exige mucho de nosotros	X			
11. Mi compañeros suelen hablar positivamente del trabajo		X		
12. Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos		X		
13. Damos seguimiento a los objetivos de la unidad	X			
14. Me siento parte de la organización		X		
15. Conozco la filosofía y los objetivos de la institución		X		
16. Nuestro trabajo es un reto todos los días y no un trabajo mas		X		
17. Existe un ambiente de confianza entre mis compañeros		X		
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal		X		
19. En nuestra unidad nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo	X			
20. Se toma en cuenta nuestras opiniones en decisiones importantes	X			
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas		X		

ENCUESTA
CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SI NO
2. ¿CREE USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PERMITE LA INTEGRACION DE SUS FUNCIONARIOS, ASI COMO LA EJECUCION DE LOS PROCESOS, CON EL FIN DE ALCANZAR LA MISION Y VISION?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
3. ¿SE ENTERA USTED DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA DE LO QUE SUCEDE EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
4. ¿SUS OPINIONES FUERON TOMADAS EN CUENTA PARA MEJORAR ALGUNOS PROCESOS ORGANIZACIONALES?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
5. ¿CUALES SON LAS OPORTUNIDADES SATISFACTORIAS QUE EXISTEN EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
ASCENSOS
INCENTIVOS
SEGURO DE SALUD
REMUNERACIONES
NINGUNO
6. CUANDO USTED TIENE UN BUEN RENDIMIENTO EN EL TRABAJO ¿QUE TIPO DE INCENTIVO PREFERE?
MONETARIO
RECONOCIMIENTO PUBLICO

DIAS DE COMPENSATORIO _____
LE ES INDIFERENTE RECIBIR INCENTIVO _____
NINGUNO _____

7. ¿DE QUE MANERA SU JEFE INMEDIATO LE AYUDA A RESOLVER LOS PROBLEMAS DE SU UNIDAD?

BRINDANDO MAS INFORMACIÓN _____
DELEGANDO RESPONSABILIDAD _____
LA AYUDA ES MINIMA _____
OTRO _____

¿LA UNIDAD ADMINISTRATIVA LE BRINDA TODA LA SEGURIDAD LABORAL PARA QUE DESEMPEÑE SU TRABAJO CON MAS TRANQUILIDAD?

SI NO _____

8. ¿SE SIENTE USTED A GUSTO CON LAS INSTALACIONES DE SU TRABAJO?

SI, ME SIENTO A GUSTO _____
SI, PERO NECESITA MEJORAR _____
NO, ME SIENTO A GUSTO _____

9. SELECCIONE LA FRASE QUE MEJOR DESCRIBA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA
LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACION CON LOS COMPAÑEROS, ADEMÁS EL TRABAJO EN EQUIPO PERMITE QUE LOS RESULTADOS SEAN OPTIMOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO

EXSISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACIÓN, PERO CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO NO SON TOMADAS EN CUENTA MIS OPINIONES, LO QUE AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE MIS FUNCIONES RETARDA EL LOBRO DE LOS OBJETIVOS

REGULARMENTE EXISTE CONFLICTOS Y CHOQUES DE OPINIONES QUE NO SE RESUELVEN A TIEMPO Y DIFICULTA EL PROGRESO OPORRTUNO DE ACTIVIDADES

EXISTE CONFLICTO Y CHOQUE DE OPINIONES PERO SIEMPRE SE LOGRA CONCERTAR LA SOLUCIÓN MÁS RÁPIDA

NINGUNA

**CUESTIONARIO
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Fecha : 24/11/21
 Tipo de contrato: de Planta Contrato eventual Consultor
 Antigüedad _____
 Cargo que ocupa SECRETARIA
 Sexo M F

El objetivo del cuestionario es para determinar el clima organizacional y sus efectos en la Unidad Administrativa de la Gobernación Departamental de Pando. Sería tan amable de llenar las casillas vacías del cuestionario de acuerdo a su criterio y percepción de su unidad en la que trabaja.

Lea con atención las preguntas, y responda colocando una X en la opción que considere la correcta.

Preguntas	1. Totalmente de acuerdo	2 de acuerdo	3 En desacuerdo	4 Totalmente en desacuerdo
1. En nuestra Unidad la Mayoría conoce bien las metas y objetivos	✓			
2. Existe integración y cooperación entre los miembros de la Unidad	✓			
3. Mi jefe promueve actitudes positivas	✓			
4. En nuestra unidad sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas	✓			
5. Mi jefe esta orientado a los resultados de los objetivos en el trabajo	✓			
6. Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de la dirección de Recursos Humanos	✓			
7. Se informa al empleado periódicamente sobre el avance de las metas		✓		
8. Mis Necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente	✓			
9. Mi jefe fortalece la confianza entre el equipo de trabajo	✓			
10. Mi jefe exige mucho de nosotros	✓			
11. Mi compañeros suelen hablar positivamente del trabajo	✓			
12. Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos		✓		
13. Damos seguimiento a los objetivos de la unidad		✓		
14. Me siento parte de la organización	✓			
15. Conozco la filosofía y los objetivos de la institución		✓		
16. Nuestro trabajo es un reto todos los días y no un trabajo mas	✓			
17. Existe un ambiente de confianza entre mis compañeros	✓			
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal	✓			
19. En nuestra unidad nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo	✓			
20. Se toma en cuenta nuestras opiniones en decisiones importantes	✓			
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas		✓		

ENCUESTA
CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SI NO
2. ¿CREE USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PERMITE LA INTEGRACION DE SUS FUNCIONARIOS, ASI COMO LA EJECUCION DE LOS PROCESOS, CON EL FIN DE ALCANZAR LA MISION Y VISION?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
3. ¿SE ENTERA USTED DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA DE LO QUE SUCEDE EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
4. ¿SUS OPINIONES FUERON TOMADAS EN CUENTA PARA MEJORAR ALGUNOS PROCESOS ORGANIZACIONALES?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
5. ¿CUALES SON LAS OPORTUNIDADES SATISFACTORIAS QUE EXISTEN EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
ASCENSOS
INCENTIVOS
SEGURO DE SALUD
REMUNERACIONES
NINGUNO
6. CUANDO USTED TIENE UN BUEN RENDIMIENTO EN EL TRABAJO ¿QUE TIPO DE INCENTIVO PREFERE?
MONETARIO
RECONOCIMIENTO PUBLICO

ENCUESTA
CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SI NO
2. ¿CREE USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PERMITE LA INTEGRACION DE SUS FUNCIONARIOS, ASI COMO LA EJECUCION DE LOS PROCESOS, CON EL FIN DE ALCANZAR LA MISION Y VISION?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
3. ¿SE ENTERA USTED DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA DE LO QUE SUCEDE EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
4. ¿SUS OPINIONES FUERON TOMADAS EN CUENTA PARA MEJORAR ALGUNOS PROCESOS ORGANIZACIONALES?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
5. ¿CUALES SON LAS OPORTUNIDADES SATISFACTORIAS QUE EXISTEN EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
ASCENSOS
INCENTIVOS
SEGURO DE SALUD
REMUNERACIONES
NINGUNO
6. CUANDO USTED TIENE UN BUEN RENDIMIENTO EN EL TRABAJO ¿QUE TIPO DE INCENTIVO PREFERE?
MONETARIO
RECONOCIMIENTO PUBLICO

DIAS DE COMPENSATORIO _____
LE ES INDIFFERENTE RECIBIR INCENTIVO _____
NINGUNO _____

7. ¿DE QUE MANERA SU JEFE INMEDIATO LE AYUDA A RESOLVER LOS PROBLEMAS DE SU UNIDAD?

BRINDANDO MAS INFORMACIÓN _____
DELEGANDO RESPONSABILIDAD _____
LA AYUDA ES MINIMA _____
OTRO _____

¿LA UNIDAD ADMINISTRATIVA LE BRINDA TODA LA SEGURIDAD LABORAL PARA QUE DESEMPEÑE SU TRABAJO CON MAS TRANQUILIDAD?

SI NO _____

8. ¿SE SIENTE USTED A GUSTO CON LAS INSTALACIONES DE SU TRABAJO?

SI, ME SIENTO A GUSTO _____
SI, PERO NECESITA MEJORAR _____
NO, ME SIENTO A GUSTO _____

9. SELECCIONE LA FRASE QUE MEJOR DESCRIBA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACION CON LOS COMPAÑEROS, ADEMÁS EL TRABAJO EN EQUIPO PERMITE QUE LOS RESULTADOS SEAN OPTIMOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO

EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACIÓN, PERO CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO NO SON TOMADAS EN CUENTA MIS OPINIONES, LO QUE AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE MIS FUNCIONES RETARDA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

REGULARMENTE EXISTE CONFLICTOS Y CHOQUES DE OPINIONES QUE NO SE RESUELVEN A TIEMPO Y DIFICULTA EL PROGRESO OPORTUNO DE ACTIVIDADES

EXISTE CONFLICTO Y CHOQUE DE OPINIONES PERO SIEMPRE SE LOGRA CONCERTAR LA SOLUCIÓN MÁS RÁPIDA

NINGUNA

**CUESTIONARIO
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Fecha : 24/10/2021
 Tipo de contrato: de Planta 5 Contrato eventual Consultor
 Antigüedad _____
 Cargo que ocupa auxiliar
 Sexo M F

El objetivo del cuestionario es para determinar el clima organizacional y sus efectos en la Unidad Administrativa de la Gobernación Departamental de Pando.
 Sería tan amable de llenar las casillas vacías del cuestionario de acuerdo a su criterio y percepción de su unidad en la que trabaja.
 Lea con atención las preguntas, y responda colocando una X en la opción que considere la correcta.

Preguntas	1. Totalmente de acuerdo	2 de acuerdo	3 En desacuerdo	4 Totalmente en desacuerdo
1. En nuestra Unidad la Mayoría conoce bien las metas y objetivos		X		
2. Existe integración y cooperación entre los miembros de la Unidad	X			
3. Mi jefe promueve actitudes positivas	X			
4. En nuestra unidad sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas	X			
5. Mi jefe esta orientado a los resultados de los objetivos en el trabajo	X			
6. Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de la dirección de Recursos Humanos	X			
7. Se informa al empleado periódicamente sobre el avance de las metas	X			
8. Mis Necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente	X			
9. Mi jefe fortalece la confianza entre el equipo de trabajo	X			
10. Mi jefe exige mucho de nosotros			X	
11. Mi compañeros suelen hablar positivamente del trabajo	X			
12. Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos	X			
13. Damos seguimiento a los objetivos de la unidad	X			
14. Me siento parte de la organización			X	
15. Conozco la filosofía y los objetivos de la institución			X	
16. Nuestro trabajo es un reto todos los días y no un trabajo mas	X			
17. Existe un ambiente de confianza entre mis compañeros	X			
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal	X			
19. En nuestra unidad nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo		X		
20. Se toma en cuenta nuestras opiniones en decisiones importantes	X			
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas	X			

ENCUESTA
CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SI NO
2. ¿CREE USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PERMITE LA INTEGRACION DE SUS FUNCIONARIOS, ASI COMO LA EJECUCION DE LOS PROCESOS, CON EL FIN DE ALCANZAR LA MISION Y VISION?
SIEMPRE SI
A VECES _____
MUY RARA VEZ _____
NUNCA _____
3. ¿SE ENTERA USTED DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA DE LO QUE SUCEDE EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SIEMPRE SI
A VECES _____
MUY RARA VEZ _____
NUNCA _____
4. ¿SUS OPINIONES FUERON TOMADAS EN CUENTA PARA MEJORAR ALGUNOS PROCESOS ORGANIZACIONALES?
SIEMPRE SI
A VECES _____
MUY RARA VEZ _____
NUNCA _____
5. ¿CUALES SON LAS OPORTUNIDADES SATISFACTORIAS QUE EXISTEN EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
ASCENSOS _____
INCENTIVOS _____
SEGURO DE SALUD _____
REMUNERACIONES _____
NINGUNO X
6. CUANDO USTED TIENE UN BUEN RENDIMIENTO EN EL TRABAJO ¿QUE TIPO DE INCENTIVO PREFERE?
MONETARIO _____
RECONOCIMIENTO PUBLICO X

DIAS DE COMPENSATORIO _____
LE ES INDIFFERENTE RECIBIR INCENTIVO _____
NINGUNO _____

7. ¿DE QUE MANERA SU JEFE INMEDIATO LE AYUDA A RESOLVER LOS PROBLEMAS DE SU UNIDAD?

BRINDANDO MAS INFORMACIÓN X
DELEGANDO RESPONSABILIDAD _____
LA AYUDA ES MINIMA _____
OTRO _____

¿LA UNIDAD ADMINISTRATIVA LE BRINDA TODA LA SEGURIDAD LABORAL PARA QUE DESEMPEÑE SU TRABAJO CON MAS TRANQUILIDAD?

SI X NO _____

8. ¿SE SIENTE USTED A GUSTO CON LAS INSTALACIONES DE SU TRABAJO?

SI, ME SIENTO A GUSTO X
SI, PERO NECESITA MEJORAR _____
NO, ME SIENTO A GUSTO _____

9. SELECCIONE LA FRASE QUE MEJOR DESCRIBA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACION CON LOS COMPAÑEROS, ADEMÁS EL TRABAJO EN EQUIPO PERMITE QUE LOS RESULTADOS SEAN OPTIMOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO

SI

EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACIÓN, PERO CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO NO SON TOMADAS EN CUENTA MIS OPINIONES, LO QUE AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE MIS FUNCIONES RETARDA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

NO

REGULARMENTE EXISTE CONFLICTOS Y CHOQUES DE OPINIONES QUE NO SE RESUELVEN A TIEMPO Y DIFICULTA EL PROGRESO OPORTUNO DE ACTIVIDADES

SI

EXISTE CONFLICTO Y CHOQUE DE OPINIONES PERO SIEMPRE SE LOGRA CONCERTAR LA SOLUCIÓN MÁS RÁPIDA

SI

NINGUNA

**CUESTIONARIO
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Fecha : 24/11/21
 Tipo de contrato: de Planta Contrato eventual Consultor
 Antigüedad 1 Año
 Cargo que ocupa Encargado Compras Menores.
 Sexo M F

El objetivo del cuestionario es para determinar el clima organizacional y sus efectos en la Unidad Administrativa de la Gobernación Departamental de Pando.
 Sería tan amable de llenar las casillas vacías del cuestionario de acuerdo a su criterio y percepción de su unidad en la que trabaja.

Lea con atención las preguntas, y responda colocando una X en la opción que considere la correcta.

Preguntas	1. Totalmente de acuerdo	2 de acuerdo	3 En desacuerdo	4 Totalmente en desacuerdo
1. En nuestra Unidad la Mayoría conoce bien las metas y objetivos	X			
2. Existe integración y cooperación entre los miembros de la Unidad	X			
3. Mi jefe promueve actitudes positivas	X			
4. En nuestra unidad sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas	X			
5. Mi jefe esta orientado a los resultados de los objetivos en el trabajo	X			
6. Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de la dirección de Recursos Humanos			X	
7. Se informa al empleado periódicamente sobre el avance de las metas		X		
8. Mis Necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente		X		
9. Mi jefe fortalece la confianza entre el equipo de trabajo	X			
10. Mi jefe exige mucho de nosotros	X			
11. Mi compañeros suelen hablar positivamente del trabajo	X			
12. Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos			X	
13. Damos seguimiento a los objetivos de la unidad		X		
14. Me siento parte de la organización	X			
15. Conozco la filosofía y los objetivos de la institución		X		
16. Nuestro trabajo es un reto todos los días y no un trabajo mas	X			
17. Existe un ambiente de confianza entre mis compañeros	X			
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal	X			
19. En nuestra unidad nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo		X		
20. Se toma en cuenta nuestras opiniones en decisiones importantes		X		
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas	X			

ENCUESTA
CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SI NO
2. ¿CREE USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PERMITE LA INTEGRACION DE SUS FUNCIONARIOS, ASI COMO LA EJECUCION DE LOS PROCESOS, CON EL FIN DE ALCANZAR LA MISION Y VISION?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
3. ¿SE ENTERA USTED DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA DE LO QUE SUCEDE EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
4. ¿SUS OPINIONES FUERON TOMADAS EN CUENTA PARA MEJORAR ALGUNOS PROCESOS ORGANIZACIONALES?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
5. ¿CUALES SON LAS OPORTUNIDADES SATISFACTORIAS QUE EXISTEN EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
ASCENSOS
INCENTIVOS
SEGURO DE SALUD
REMUNERACIONES
NINGUNO
6. CUANDO USTED TIENE UN BUEN RENDIMIENTO EN EL TRABAJO ¿QUE TIPO DE INCENTIVO PREFERE?
MONETARIO
RECONOCIMIENTO PUBLICO

DIAS DE COMPENSATORIO _____
LE ES INDIFERENTE RECIBIR INCENTIVO _____
NINGUNO _____

7. ¿DE QUE MANERA SU JEFE INMEDIATO LE AYUDA A RESOLVER LOS PROBLEMAS DE SU UNIDAD?

BRINDANDO MAS INFORMACIÓN _____
DELEGANDO RESPONSABILIDAD _____
LA AYUDA ES MINIMA _____
OTRO _____

¿LA UNIDAD ADMINISTRATIVA LE BRINDA TODA LA SEGURIDAD LABORAL PARA QUE DESEMPEÑE SU TRABAJO CON MAS TRANQUILIDAD?

SI NO _____

8. ¿SE SIENTE USTED A GUSTO CON LAS INSTALACIONES DE SU TRABAJO?

SI, ME SIENTO A GUSTO _____
SI, PERO NECESITA MEJORAR _____
NO, ME SIENTO A GUSTO _____

9. SELECCIONE LA FRASE QUE MEJOR DESCRIBA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACION CON LOS COMPAÑEROS, ADEMÁS EL TRABAJO EN EQUIPO PERMITE QUE LOS RESULTADOS SEAN OPTIMOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO

EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACIÓN, PERO CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO NO SON TOMADAS EN CUENTA MIS OPINIONES, LO QUE AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE MIS FUNCIONES RETARDA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

REGULARMENTE EXISTE CONFLICTOS Y CHOQUES DE OPINIONES QUE NO SE RESUELVEN A TIEMPO Y DIFICULTA EL PROGRESO OPORTUNO DE ACTIVIDADES

EXISTE CONFLICTO Y CHOQUE DE OPINIONES PERO SIEMPRE SE LOGRA CONCERTAR LA SOLUCIÓN MÁS RÁPIDA

NINGUNA

**CUESTIONARIO
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Fecha : 24/11/21

Tipo de contrato: de Planta Contrato eventual Consultor

Antigüedad _____

Cargo que ocupa LIMPIEZA

Sexo M F

El objetivo del cuestionario es para determinar el clima organizacional y sus efectos en la Unidad Administrativa de la Gobernación Departamental de Pando.

Sería tan amable de llenar las casillas vacías del cuestionario de acuerdo a su criterio y percepción de su unidad en la que trabaja.

Lea con atención las preguntas, y responda colocando una X en la opción que considere la correcta.

Preguntas	1. Totalmente de acuerdo	2 de acuerdo	3 En desacuerdo	4 Totalmente en desacuerdo
1. En nuestra Unidad la Mayoría conoce bien las metas y objetivos	/			
2. Existe integración y cooperación entre los miembros de la Unidad	/			
3. Mi jefe promueve actitudes positivas				
4. En nuestra unidad sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas	/			
5. Mi jefe esta orientado a los resultados de los objetivos en el trabajo	/			
6. Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de la dirección de Recursos Humanos	/			
7. Se informa al empleado periódicamente sobre el avance de las metas	/			
8. Mis Necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente	/			
9. Mi jefe fortalece la confianza entre el equipo de trabajo	/			
10. Mi jefe exige mucho de nosotros				
11. Mi compañeros suelen hablar positivamente del trabajo	/			
12. Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos			/	
13. Damos seguimiento a los objetivos de la unidad	/			
14. Me siento parte de la organización	/			
15. Conozco la filosofía y los objetivos de la institución			/	
16. Nuestro trabajo es un reto todos los días y no un trabajo mas	/			
17. Existe un ambiente de confianza entre mis compañeros	/			
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal	/			
19. En nuestra unidad nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo	/			
20. Se toma en cuenta nuestras opiniones en decisiones importantes			/	
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas			/	

**CUESTIONARIO
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Fecha : 24/11/21

Tipo de contrato: de Planta Contrato eventual Consultor

Antigüedad _____

Cargo que ocupa LIMPIEZA

Sexo M F

El objetivo del cuestionario es para determinar el clima organizacional y sus efectos en la Unidad Administrativa de la Gobernación Departamental de Pando.

Sería tan amable de llenar las casillas vacías del cuestionario de acuerdo a su criterio y percepción de su unidad en la que trabaja.

Lea con atención las preguntas, y responda colocando una X en la opción que considere la correcta.

Preguntas	1. Totalmente de acuerdo	2 de acuerdo	3 En desacuerdo	4 Totalmente en desacuerdo
1. En nuestra Unidad la Mayoría conoce bien las metas y objetivos	/			
2. Existe integración y cooperación entre los miembros de la Unidad	/			
3. Mi jefe promueve actitudes positivas				
4. En nuestra unidad sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas	/			
5. Mi jefe esta orientado a los resultados de los objetivos en el trabajo	/			
6. Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de la dirección de Recursos Humanos	/			
7. Se informa al empleado periódicamente sobre el avance de las metas	/			
8. Mis Necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente	/			
9. Mi jefe fortalece la confianza entre el equipo de trabajo	/			
10. Mi jefe exige mucho de nosotros				
11. Mi compañeros suelen hablar positivamente del trabajo	/			
12. Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar los objetivos			/	
13. Damos seguimiento a los objetivos de la unidad	/			
14. Me siento parte de la organización	/			
15. Conozco la filosofía y los objetivos de la institución			/	
16. Nuestro trabajo es un reto todos los días y no un trabajo mas	/			
17. Existe un ambiente de confianza entre mis compañeros	/			
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias del personal	/			
19. En nuestra unidad nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo	/			
20. Se toma en cuenta nuestras opiniones en decisiones importantes			/	
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas			/	

ENCUESTA
CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SI NO

2. ¿CREE USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PERMITE LA INTEGRACION DE SUS FUNCIONARIOS, ASI COMO LA EJECUCION DE LOS PROCESOS, CON EL FIN DE ALCANZAR LA MISION Y VISION?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA

3. ¿SE ENTERA USTED DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA DE LO QUE SUCEDE EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA

4. ¿SUS OPINIONES FUERON TOMADAS EN CUENTA PARA MEJORAR ALGUNOS PROCESOS ORGANIZACIONALES?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA

5. ¿CUALES SON LAS OPORTUNIDADES SATISFACTORIAS QUE EXISTEN EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
ASCENSOS
INCENTIVOS
SEGURO DE SALUD
REMUNERACIONES
NINGUNO

6. CUANDO USTED TIENE UN BUEN RENDIMIENTO EN EL TRABAJO ¿QUE TIPO DE INCENTIVO PREFERE?
MONETARIO
RECONOCIMIENTO PUBLICO

DIAS DE COMPENSATORIO _____
LE ES INDIFERENTE RECIBIR INCENTIVO _____
NINGUNO _____

7. ¿DE QUE MANERA SU JEFE INMEDIATO LE AYUDA A RESOLVER LOS PROBLEMAS DE SU UNIDAD?

BRINDANDO MAS INFORMACIÓN _____
DELEGANDO RESPONSABILIDAD ✓
LA AYUDA ES MINIMA _____
OTRO _____

¿LA UNIDAD ADMINISTRATIVA LE BRINDA TODA LA SEGURIDAD LABORAL PARA QUE DESEMPEÑE SU TRABAJO CON MAS TRANQUILIDAD?

SI ✓ NO _____

8. ¿SE SIENTE USTED A GUSTO CON LAS INSTALACIONES DE SU TRABAJO?

SI, ME SIENTO A GUSTO ✓
SI, PERO NECESITA MEJORAR _____
NO, ME SIENTO A GUSTO _____

9. SELECCIONE LA FRASE QUE MEJOR DESCRIBA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACION CON LOS COMPAÑEROS, ADEMÁS EL TRABAJO EN EQUIPO PERMITE QUE LOS RESULTADOS SEAN OPTIMOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO

EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACIÓN, PERO CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO NO SON TOMADAS EN CUENTA MIS OPINIONES, LO QUE AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE MIS FUNCIONES RETARDA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

✓

REGULARMENTE EXISTE CONFLICTOS Y CHOQUES DE OPINIONES QUE NO SE RESUELVEN A TIEMPO Y DIFICULTA EL PROGRESO OPORTUNO DE ACTIVIDADES

EXISTE CONFLICTO Y CHOQUE DE OPINIONES PERO SIEMPRE SE LOGRA CONCERTAR LA SOLUCIÓN MÁS RÁPIDA

NINGUNA

DIAS DE COMPENSATORIO _____
LE ES INDIFERENTE RECIBIR INCENTIVO _____
NINGUNO _____

7. ¿DE QUE MANERA SU JEFE INMEDIATO LE AYUDA A RESOLVER LOS PROBLEMAS DE SU UNIDAD?

BRINDANDO MAS INFORMACIÓN
DELEGANDO RESPONSABILIDAD _____
LA AYUDA ES MINIMA _____
OTRO _____

¿LA UNIDAD ADMINISTRATIVA LE BRINDA TODA LA SEGURIDAD LABORAL PARA QUE DESEMPEÑE SU TRABAJO CON MAS TRANQUILIDAD?

SI NO _____

8. ¿SE SIENTE USTED A GUSTO CON LAS INSTALACIONES DE SU TRABAJO?

SI, ME SIENTO A GUSTO _____
SI, PERO NECESITA MEJORAR
NO, ME SIENTO A GUSTO _____

9. SELECCIONE LA FRASE QUE MEJOR DESCRIBA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACION CON LOS COMPAÑEROS, ADEMÁS EL TRABAJO EN EQUIPO PERMITE QUE LOS RESULTADOS SEAN OPTIMOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO

A

EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACIÓN, PERO CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO NO SON TOMADAS EN CUENTA MIS OPINIONES, LO QUE AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE MIS FUNCIONES RETARDA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

Si

REGULARMENTE EXISTE CONFLICTOS Y CHOQUES DE OPINIONES QUE NO SE RESUELVEN A TIEMPO Y DIFICULTA EL PROGRESO OPORTUNO DE ACTIVIDADES

Si

EXISTE CONFLICTO Y CHOQUE DE OPINIONES PERO SIEMPRE SE LOGRA CONCERTAR LA SOLUCIÓN MÁS RÁPIDA

Si

NINGUNA

ENCUESTA
CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SI NO
2. ¿CREE USTED QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PERMITE LA INTEGRACION DE SUS FUNCIONARIOS, ASI COMO LA EJECUCION DE LOS PROCESOS, CON EL FIN DE ALCANZAR LA MISION Y VISION?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
3. ¿SE ENTERA USTED DE MANERA OPORTUNA Y EFECTIVA DE LO QUE SUCEDE EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
4. ¿SUS OPINIONES FUERON TOMADAS EN CUENTA PARA MEJORAR ALGUNOS PROCESOS ORGANIZACIONALES?
SIEMPRE
A VECES
MUY RARA VEZ
NUNCA
5. ¿CUALES SON LAS OPORTUNIDADES SATISFACTORIAS QUE EXISTEN EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA?
ASCENSOS
INCENTIVOS
SEGURO DE SALUD
REMUNERACIONES
NINGUNO
6. CUANDO USTED TIENE UN BUEN RENDIMIENTO EN EL TRABAJO ¿QUE TIPO DE INCENTIVO PREFERE?
MONETARIO
RECONOCIMIENTO PUBLICO

DIAS DE COMPENSATORIO _____
LE ES INDIFFERENTE RECIBIR INCENTIVO _____
NINGUNO _____

7. ¿DE QUE MANERA SU JEFE INMEDIATO LE AYUDA A RESOLVER LOS PROBLEMAS DE SU UNIDAD?

BRINDANDO MAS INFORMACIÓN _____
DELEGANDO RESPONSABILIDAD _____
LA AYUDA ES MINIMA _____
OTRO _____

¿LA UNIDAD ADMINISTRATIVA LE BRINDA TODA LA SEGURIDAD LABORAL PARA QUE DESEMPEÑE SU TRABAJO CON MAS TRANQUILIDAD?

SI NO _____

8. ¿SE SIENTE USTED A GUSTO CON LAS INSTALACIONES DE SU TRABAJO?

SI, ME SIENTO A GUSTO _____
SI, PERO NECESITA MEJORAR _____
NO, ME SIENTO A GUSTO _____

9. SELECCIONE LA FRASE QUE MEJOR DESCRIBA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO EXISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACION CON LOS COMPAÑEROS, ADEMÁS EL TRABAJO EN EQUIPO PERMITE QUE LOS RESULTADOS SEAN OPTIMOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO

SI

EXSISTE AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y COLABORACIÓN, PERO CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO NO SON TOMADAS EN CUENTA MIS OPINIONES, LO QUE AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE MIS FUNCIONES RETARDA EL LOBRO DE LOS OBJETIVOS

SI

REGULARMENTE EXISTE CONFLICTOS Y CHOQUES DE OPINIONES QUE NO SE RESUELVEN A TIEMPO Y DIFICULTA EL PROGRESO OPORTTUNO DE ACTIVIDADES

NO

EXISTE CONFLICTO Y CHOQUE DE OPINIONES PERO SIEMPRE SE LOGRA CONCERTAR LA SOLUCIÓN MÁS RÁPIDA

SI

NINGUNA

EVIDENCIAS ENCUESTAS











