

# INTRODUCCION

## PERFIL DE INVESTIGACION

### 1. JUSTIFICACION.

Acorde a las tendencias mundiales de modernización de los Servicios de Salud Animal y Sanidad Vegetal e Inocuidad de los Alimentos, en Bolivia se crea, mediante Ley expresa de la República N° 2061 del 16 de marzo de 2000, el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria – SENASAG, del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente, actual MDRAMA, encargado de administrar el Régimen de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria, institución que de acuerdo a La ley 2061 atribuye al SENASAG las siguientes competencias:

- a) La protección sanitaria del patrimonio agropecuario y forestal.
- b) La certificación de la sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria de productos de consumo nacional, de exportación e importación.
- c) La acreditación a personas, naturales o jurídicas, idóneas para la prestación de servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria.
- d) El control, prevención y erradicación de plagas y enfermedades en animales y vegetales.
- e) El control y garantía de la inocuidad de los alimentos, en los tramos productivos y de procesamiento que correspondan al sector agropecuario.
- f) El control de insumos utilizados para la producción agropecuaria, agroindustrial y forestal.
- g) Declarar emergencia pública en asuntos de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria.
- h) Establecer mecanismos de financiamiento para el desarrollo de las competencias del SENASAG, así como convenios interinstitucionales, con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, de conformidad a lo dispuesto en la Constitución Política del Estado.

SENASAG y las organizaciones que operan en nuestro medio viven en un ambiente dinámico y competitivo tanto públicas como privadas.

Actualmente no toman en cuenta a la fuerza de trabajo como una de las principales fuentes de competitividad, siendo un factor imprescindible para toda organización ya que depende de ellas su éxito y continuidad.

La fuerza de trabajo debe sentirse contenta con la labor que realiza, satisfechos, cómodos en el lugar de trabajo, la existencia de un buen comportamiento de sus compañeros, ser tomados en cuenta por los mandos altos para el logro de objetivos y que aspiraciones tienen los trabajadores en su puesto de trabajo.

Posteriormente de una entrevista personal con el gerente de la institución SENASAG, se pudo identificar variables que pueden reflejar el actual clima organizacional, como ser: la desmotivación, pesimismo, llegadas tardes o salidas tempranas, falta de compromiso, desinterés para desempeñar sus funciones y falta de integración entre compañeros de trabajo.

El interés manifestado por el administrador de la institución es contar con una propuesta para mejorar el desempeño de los trabajadores en la institución SENASAG en la Distrital de Tarija en base al análisis del clima organizacional, para establecer medidas administrativas que permitan mejorar el desempeño del personal en sus puestos de trabajo.

Es por esta razón que se optó por realizar un proyecto de investigación en la institución SENASAG para mejorar el clima organizacional y de esta manera mejorar el desempeño de los trabajadores de manera eficaz dentro de la institución, aportando a la organización con un plan de fortalecimiento de la fuerza de trabajo a partir del análisis del clima organizacional.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El clima organizacional es el ambiente psicosocial que se desarrolla en una empresa, es influyente en los trabajadores la misma que es determinante para que el personal pueda expresar actitudes y conductas funcionales a los propósitos de la empresa, es en este sentido que en SENASAG se ha podido identificar situaciones que miden la percepción y desempeño del personal que trabaja en la institución, siendo las mismas:

- La infraestructura.- Con la que cuenta la institución es un espacio reducido tienen oficinas pequeñas que provocan incomodidad en el personal, como también el color de las paredes son oscuras, lo cual genera un problema y afecta las inquietudes del personal.

- Definición de puestos.- Institución SENASAG no cuenta con una estructura definida, dando lugar que no existe una definición del contenido y alcance de los puestos, causando molestia en los trabajadores, ya que según entrevistas realizadas al interior de esta institución, en ciertas ocasiones realizan funciones que no les corresponde.
- Desmotivación laboral.- Según la entrevista realizada se observa en la institución que el personal no se sienten motivados en su puesto de trabajo, no hay trabajo en equipo, existe sobre carga de trabajo, estrés, pesimismo, falta de compromiso, poca predisposición, desinterés y falta de integración lo que provoca que varios empleados estén desmotivados y contagian dicho estado a sus compañeros incrementando el mal clima laboral que no es bueno para la institución.
- Demora en la cancelación de sueldos.- La cancelación de los sueldos al personal es moroso, a raíz de que no tiene un plazo definido para hacer efectivo dicha cancelación, situación que genera u ocasiona molestias en los trabajadores
- Estilo de dirección.- Mediante la entrevista se observa que la institución percibe un estilo de dirección institucional donde existe una máxima autoridad ejecutiva que instituye a los coordinadores de arriba hacia abajo provocando que la decisiones sean tomadas solo por los mandos altos, la falta de comunicación entre todos los que conforman la institución los llevara a no cumplir los objetivos trazados ya que no se hace partícipe a todos los miembros de la misma.
- Relación jefe-subordinado.- Mediante información obtenida la relación es un estilo de mando donde los cargos altos imponen ordenes, siendo los subordinados quienes las cumplen, provocando un estilo rutinario y autocratico, esta situación ocasiona un desinterés en los trabajadores hacia la institución.

Estas situaciones hacen que el personal perciba en la institución un escenario desfavorable que ocasiona un desempeño laboral negativo.

## **2.1.FORMULACION DEL PROBLEMA.**

¿Qué factores influyen en el clima organizacional existente y por ende en el desempeño laboral de los trabajadores en la institución SENASAG?

## **2.2.FORMULACION DE HIPOTESIS.**

No existe un buen clima organizacional en SENASAG debido a factores como: estilo de direccion, relaciones interpersonales, retribucion y disponibilidad de recursos.

## **3. OBJETIVOS.**

La realización del presente trabajo de investigación bajo la modalidad de proyecto de investigación para la institución SENASAG, se espera alcanzar los siguientes objetivos:

### **3.1.OBJETIVO GENERAL**

- ◆ Elaborar un plan de fortalecimiento de las condiciones de la fuerza de trabajo para obtener un buen desempeño en SENASAG, a través de la identificación de problemas y limitantes que influyen en el clima organizacional.

### **3.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- ◆ Identificar los factores que repercuten en el clima organizacional.
- ◆ Realizar un diagnóstico del clima organizacional existente relacionado con la fuerza de trabajo y su organización.
- ◆ Realizar una propuesta de mejora para la fuerza de trabajo de SENASAG, identificando problemas y limitantes del clima organizacional.
- ◆ Presentación de propuesta para mejorar la gestión de la fuerza de trabajo y el clima organizacional de la institución.

## **4. METODOLOGÍA.**

Para llevar a cabo esta investigación el método que se utilizo es la **investigación exploratoria**, realizada con carácter previo para identificar los posibles

problemas, a partir de ella se toma en cuenta una **investigación descriptiva** que permite recopilar datos mediante encuestas y conocer la realidad en la que se encuentra la institución, con la información resultante se aplicara el **método mixto**, proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos.

Las técnicas a utilizar serán: encuestas, entrevistas las cuales ayudaran a fortalecer el proyecto de investigación.

Para respaldar este proyecto de investigación se hará uso de fuentes primarias como también de fuentes secundarias (bibliografía, monografías internet, entre otros).

## **5. ALCANCE**

El presente proyecto de investigación se lo realizara en la ciudad de Tarija provincia cercado a la institución SENASAG en el primer semestre del año 2012, el alcance temporal será de cinco años para que los datos sean reales y actualizados, es decir información a partir del año 2007 al 2012.

**CAPITULO I**  
**MARCO**  
**TEORICO**

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

En el marco teórico presente existen una serie de variables que inciden en el clima organizacional y desempeño institucional, que se describirán en el desarrollo del presente capítulo.

#### 1.1.COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son estimulantes sociales que se adaptan a determinadas conductas de acuerdo a la influencia que tienen las personas y los grupos en las organizaciones y de las influencias que tienen las organizaciones en ellas.

Para Idalberto Chiavenato *“El comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”*<sup>1</sup>

Davis y Newstrom asevera el comportamiento organizacional como: *“el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones”*.<sup>2</sup>

De las dos definiciones se puede identificar que los distintos autores definen al comportamiento organizacional como el estudio de la conducta o el comportamiento como: la personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación de los individuos dentro de una organización.

En síntesis, según Idalberto Chiavenato el comportamiento organizacional se ocupa de la interacción entre las personas y la organización ya que uno y otro deben ajustarse para llegar a los objetivos previstos ya que dependen de ambas para su buen funcionamiento.

El comportamiento humano es causado por el medio en que se desenvuelve una organización, también indica que el mismo es motivado por los objetivos de cada individuo, el comportamiento orientado hacia objetivos de acuerdo a las necesidades,

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto, “Comportamiento Organizacional” Mc Graw Hill, Mexico, 2° Ed., Pag. 6

<sup>2</sup>Newstrom y Davis, “El Comportamiento Humano en el trabajo” Mc Graw Hill, Mexico 1990, 2°Ed. Pag. 5.



deseos o impulsos de cada individuo para lograrlos, la motivación dependerá del impulso o la importancia a la asignación que se le dé a esa finalidad.

Para el análisis a desarrollar en los siguientes capítulos nos basaremos en la definición del autor Idalberto Chiavenato ya que ayudara a desarrollar la investigación.

### **1.1.1 FACTORES DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Para estudiar el comportamiento organizacional lo principal es la existencia la organización, ya que dentro de ella existe el comportamiento humano, estructuras organizacionales y procesos organizacionales, cabe recalcar que toda organización necesita de estos factores para funcionar.

De esta manera Chiavenato nos muestra “*de que están hechas las organizaciones:*”<sup>3</sup>

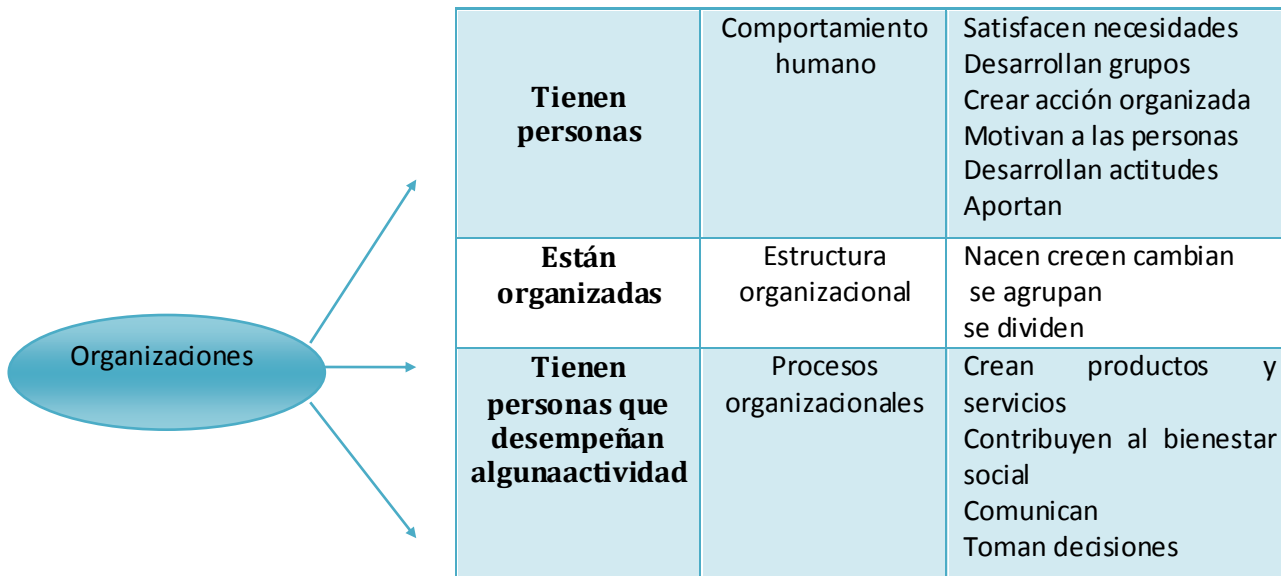
#### **FIGURA N° 1**

#### **DE QUE ESTÁN HECHAS LAS ORGANIZACIONES**

<b>Que son:</b>	<b>Que tienen:</b>	<b>Que hacen:</b>
-----------------	--------------------	-------------------

---

<sup>3</sup> Chiavenato Idalberto, “Comportamiento Organizacional” Mc Graw Hill, Mexico, 2° Ed., Pag.26



*Fuente: Idalberto Chiavenato: Comportamiento Organizacional*

Según el autor en la figura N°1 nos muestra los elementos imprescindibles para el comportamiento siendo de relevancia las personas, la estructura, los procesos organizacionales en el que funciona la organización.

Las personas, son colaboradores internos y externos que contribuyen a lograr objetivos, están compuestos de individuos y grupos que coadyuvan a la toma de decisiones en la organización.

La estructura, es importante porque define el relacionamiento de las personas dentro de la organización ya que son un conjunto de puestos, por lo tanto esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo en la organización, distribuye las responsabilidades, determina quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos, la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Los procesos organizacionales el ultimo elemento en el comportamiento organizacional ya que es un conjunto de actividades como la comunicación, toma dediciones, creación de productos, servicios y la contribución social siendo de importancia para dirigir la organización.

## **1.2.CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dentro de una concepción amplia del clima organizacional, las actitudes de los empleados están influidas por algo más que la disposición y la habilidad personal, esta influencia sobre el comportamiento de la organización y un contexto social específico. Las organizaciones influyen en las actitudes y las conductas de los individuos y los grupos.

Litwin y Stinger asume el clima organizacional como 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.

El clima organizacional representa la forma de vida de una organización, ya que es un conjunto de valores o actitudes que son influyentes en el relacionamiento de las personas, todo lo que rodea dentro de la organización es denominado clima, el clima no se ve pero tienen una existencia real que afecta tanto a la organización como los individuos que la conforman, en si se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

Idalberto Chiavenato considera el clima organizacional como: *“...la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye, poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca, una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación.”*<sup>4</sup>

Por otra parte Warren G. Bennis designa el clima organizacional como: *“un conjunto de valores o actitudes que influyen en el modo de relacionarse las personas unas con otras.”*<sup>5</sup>

Para ambos autores el clima organizacional es el ambiente, el lugar donde los trabajadores, se encuentran desempeñando sus funciones dentro de una organización, el mismo se encuentra enlazado a la motivación de las personas ya que ambos son influyentes en el comportamiento de las mismas.

---

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto, “Comportamiento Organizacional” Mc Graw Hill, Mexico, 2° Ed., Pag. 261.

<sup>5</sup> Warren G. Bennis: “Desarrollo Organizacional: su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas” Ed. Fondo Educativo Interamerica S.A. Pag. 91

El concepto de motivación conduce al del clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades, si los trabajadores de una organización no se sienten motivados no podrán tener un rendimiento satisfactorio, la motivación siendo un impulso que genera a una persona a actuar de alguna forma, es alentar al individuo, motivarlo a actuar de manera positivamente.

Para el presente trabajo se asume el criterio de Idalberto Chiavenato que coadyuvará en el proceso del proyecto, identificando aquellos factores o dimensiones que influyen en el clima organizacional.

Davis, Keith, Newstrom y Jhon, afirman que: *“Las personas mentalmente sanas, motivadas presentan las siguientes características:*

1. *Sentirse bien consigo mismo*
2. *Sentirse bien con respecto a los demás*
3. *Ser capaces de enfrentar por si mismos las exigencias de la vida”*<sup>6</sup>

Lo fundamental para los individuos es contar con estas características porque una mente sana, positiva desarrollara un ambiente favorable y de esa manera un rendimiento optimo.

Existen varios criterios en cuanto a los factores, determinantes de un clima organizacional, sin embargo se explicara detalladamente a continuación los siguientes factores del clima organizacional según James af. Stoner:

El liderazgo: es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado. Influye porque el quipo de trabajó no trabajara con entusiasmo para el logro de objetivos

La motivación: es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, es influyente en los trabajadores en su rendimiento y su interrelación, provocando un clima desfavorable para todos los miembros de la organización.

La comunicación: es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, o de una persona a otra, siendo influyente para el clima ya que sin comunicación no se puede trabajar en equipo y tener una relación amena.

---

<sup>6</sup>Davis, Keith, Newstrom, Jhon, “El Comportamiento Humano En El Trabajo” McGraw-Hill, Pag. 5.

La coordinación: consiste en la acción de "conectar medios, esfuerzos, etc., para una acción común que es el logro de objetivos para la organización, siendo influyente en el clima organizacional.

La Toma De Decisiones: siendo el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos en distintos contextos, ya que si no existe una toma de decisiones real y coherente afectara el clima ,probando situaciones de des conformismo y problemas.

Los Objetivos: siendo la razón de ser de la organización y de las personas, ya que dependen del cumplimiento de objetivos para favorecer un clima.

Las Metas: son objetivos a corto plazo, son cuantificables, medibles, mensuales, logros, siendo la metas influyentes en el clima ya que si la organización no tiene metas trazables da un ejemplo al trabajador provocando desinterés alguno.

El Control: es verificar la situación real de una organización, también influye en el clima porque si no existe un buen conocimiento de sus puestos de trabajo, un organigrama del personal habrá descontento provocando un clima desfavorable y un desempeño negativo.

Este autor considera que los factores del clima organizacional permiten obtener un buen rendimiento, satisfacción en su trabajo, siendo de gran importancia para crear un ambiente agradable para las personas, las mismas sienten que un clima es bueno cuando están haciendo algo útil por la organización y esta reconozca el valor que ellos aportan a la misma.

Cada uno de estos elementos juega un papel importante para los individuos y la organización al momento del logro de los objetivos de la empresa.

Cabe recalcar que cuando no existe un clima organizacional favorable los factores responden de manera desagradable; cuando los individuos se encuentran desmotivados el clima se convierte en un ambiente negativo y preocupante para la organización, porque provoca estados de depresión, desinterés para funcionar sus labores, un estado apático, insatisfacción y otras.

### **1.2.1. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La medición del clima organizacional es relevante para conocer el ambiente que es generado por los individuos de la organización, medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una

organización. este conjunto de respuestas de comportamiento mentales y psicosociales pueden ser medido mediante las percepciones de los miembros del sistema utilizando técnicas cuantitativas tales como cuestionarios auto-administrados y entrevistas estructurales de respuesta cerrada, o técnicas cualitativas como las narraciones o la observación participante

Gibson, Ivancebich, Donnelly *“Trata de medir el clima organizacional en un intento de conocer el ambiente de una organización. Esto implica solicitar a los miembros de la organización sus opiniones con respecto a los diferentes atributos de la organización. El diagnostico organizacional suele efectuarse mediante el uso de un cuestionario estructura para la encuesta”*.<sup>7</sup>

Mediante la medición del clima organizacional se podrá analizar el ambiente, las debilidades y en especial analizar aquellos factores que inciden en el clima laboral mediante el conocimiento y la percepción del personal de la organización ya que son ellos los que viven en ese ambiente día a día, Los trabajadores tienen que sentir que no están buscando culpables, sino que mediante la encuesta se está buscando información objetiva para mejorar.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

### **1.2.2. DIMENSIONES PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las dimensiones del clima organizacional indican la medición de aquellas características que tienen influencia en el comportamiento de las personas.

Para Brunet, Luc. *“las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos”*.<sup>8</sup>

Según Álvarez, el clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

---

<sup>7</sup>Gibson, Ivancebich, Donnelly " Organizaciones, conducta, estructura y proceso, pag 527

<sup>8</sup>Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México. 1997. p. 17

1. *Relaciones interpersonales*: es la relación que existe entre los miembros de una organización, lo cual los empleados se apoyan, se ayudan entre sí para lograr un relacionamiento bueno.
2. *Estilo de dirección*: es cuando los jefes de una organización se apoyan, motivan y brindan colaboración a los trabajadores.
3. *Sentido de pertenencia*: realmente cuando los individuos se sienten pertenecientes al lugar de trabajo, nace un sentimiento de compromiso y responsabilidad con la organización.
4. *Retribución*: cuando existe una igualdad en el salario que es efectuado por los trabajadores.
5. *Disponibilidad de recursos*: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. *Estabilidad*: cuando los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. *Claridad y coherencia en la dirección*: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa.
8. *Valores colectivos*<sup>9</sup>: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

En la descripción de las clases de dimensiones que permiten medir el clima laboral para el presente trabajo se opta por: el estilo de dirección, es decir a relación jefe-subordinado, relaciones interpersonales, retribución y recursos tangibles, mientras que las demás dimensiones como: estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos y sentido de pertenencia no tienen incidencia en el clima organizacional de la institución.

### **1.3.DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS**

Para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización es necesario tomar en cuenta el desempeño de los empleados, siendo el mismo la manera de trabajar del individuo; es el comportamiento humano enfocado a alcanzar los objetivos de la organización y que a su vez les haga una organización más competitiva.

---

<sup>9</sup>Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2

Según Chiavenato define el desempeño de la siguiente manera: *“Desempeño de las personas, es el grado en que cumplen los requisitos de su trabajo”*.<sup>10</sup>

Sin embargo para este autor el desempeño es el comportamiento del individuo mediante el cumplimiento de los requisitos designados por la organización que pretende poner en práctica.

### **1.3.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Mediante la evaluación del desempeño se podrá obtener información que coadyuvé a las organizaciones a tomar decisiones adecuadas que reconforten a los individuos como también a las organizaciones ya que depende de los mismos para su éxito en el futuro.

Werther indica: *“El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales”*<sup>11</sup>.

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo.

Los trabajadores son importantes para la organización ya que para los directivos es necesario conocer el valor que aportan los trabajadores, para su continuidad y éxito de la misma. Y por este motivo toda organización debe contar con un sistema de evaluación para que los que evalúen revisen el avance, los obstáculos, los logros que cada persona realiza en sus funciones.

### **1.3.2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.**

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, evaluando la contribución que aporta el trabajador, es decir la evaluación del desempeño es muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su organización.

---

<sup>10</sup> Chiavenato Idalberto: “Gestión del Talento Humano” Ed. McGRAW-HILL Pag. 198

<sup>11</sup> Werther: “Administración de recursos humanos” 6th Edition. Ed. McGraw-Hill Interamericana 11.4.2



Teniendo como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador. Permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de su empresa con los objetivos personales de sus colaboradores.

Para Werther: *“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.”*<sup>12</sup>

Según Douglas: *“la evaluación del desempeño es con frecuencia considerada simplemente como una técnica de administración de personal, pero en donde se utiliza para fines administrativos se concierte en parte de una estrategia gerencial, es aquella que con el objetivo de que las personas dirijan sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales”*<sup>13</sup>

Ambos autores plantean que la evaluación del desempeño es una técnica que permite evaluar el rendimiento del empleado de manera general, ya que depende de dicha evaluación para que el trabajador permanezca en la organización, siendo de importante para los directivos ya que dependen de ello para tomar adecuadas decisiones y para que los trabajadores dirijan sus esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales.

Según criterio de Werther esta conceptualización es identificada con el trabajo , siendo la evaluación de desempeño el proceso para determinar el rendimiento del trabajador y su contribución a la empresa.

### **1.3.3. HERRAMIENTAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO**

Toda organización necesita contar con herramientas, las mismas ayudaran a medir el desempeño insatisfactorio de los trabajadores dentro de la organización, además de que los individuos tendrán una mejor percepción con respecto a los resultados obtenidos, y además de esta manera las personas de acuerdo a sus resultados podrán mejorar.

---

<sup>12</sup>Werther: *“Administración de recursos humanos” 6th Edition*. Ed. McGraw-Hill Interamericana 11

<sup>13</sup>McGregor Douglas: *“El Lado Humano de las Empresas”* Ed. McGraw-Hill Interamericana Pag. 107

La medición no debe quedar como un fin en sí, sino que debe considerarse como vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar de los individuos.

Werther muestra: *“La evaluación del desempeño también requiere disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.*

#### *Escalas de puntuación*

*Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.”<sup>14</sup>*

Mediante esta herramienta se conocerá que desenvolvimiento que tiene el trabajador en la labor que realiza dentro de la organización, mediante este método el evaluador podrá calificar mediante valores el desempeño del personal.

Werther también nos muestra otra herramienta:

#### *“Listas de verificación*

*El método de evaluación del desempeño llamado lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.”<sup>15</sup>*

Mediante este método los trabajadores podrán seleccionar oraciones de una lista que el evaluador estableció para describir el desempeño y sus características del empleado y de esta manera obtener resultados que nos indiquen su rendimiento.

Chiavenato plantea el método de:

#### *“Escala grafica de calificación*

*El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.”*

---

<sup>14</sup>Werther: *“Administración de recursos humanos” 6th Edition*. Ed. McGraw-Hill Interamericana 11.6.1.

<sup>15</sup>Werther: *“Administración de recursos humanos” 6th Edition*. Ed. McGraw-Hill Interamericana 11.6.2.

*De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.”<sup>16</sup>*

De acuerdo a este método se podrá medir el desempeño que los trabajadores realicen, ya que mediante las cualidades de los trabajadores y la designación de sus puestos aparecerán factores que serán aplicados para esta evaluación que tendrá un cuestionario de doble entrada donde la primera entrada estarán los factores recabados y la segunda entrada estará valores que considera el trabajador.

La concepción más relevante para el trabajo es la del autor Werther que identifica la herramienta para medir la evaluación de desempeño mediante listas de verificación, siendo específicamente el método de evaluación de desempeño, aplicado en la implementación del trabajo.

---

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, 8th Edición. McGraw-Hill Interamericana, 2008. 9.9.1

**CAPITULO II**  
**ANALISIS DEL**  
**CONTEXTO:**  
**MACROENTORNO**

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS DEL CONTEXTO: MACRO ENTORNO**

El análisis del macro entorno nos permite tener información sobre aquellas variables que son capaces de influir en el comportamiento de la institución: esto vale decir en aspectos como: tecnológico, socio-cultural y político- legal.

#### **2.1. TECNOLÓGICO**

La tecnología es el conjunto de conocimientos e información propia de una actividad que puede ser utilizada de forma sistemática para el desarrollo, diseño, incluyendo la aplicación adecuada de las técnicas asociadas a la gestión global.

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las organizaciones.

Actualmente el SENASAG utiliza las tecnologías modernas para mejorar eficiencia de la misma y de los trabajadores, empleando reloj biométrico, el uso de equipos de computación, el internet son tendencias de tecnología de mayor avance para nuestro país.

El personal al momento de que la institución se actualiza con nuevas tecnologías, debe tener conocimiento de las mismas, capacitarse para ser competente en su entorno.

#### **2.2. POLÍTICO – LEGAL**

En el ámbito político-legal se establece una serie de leyes que condicionan las actividades de las organizaciones, mas aun con las instituciones públicas, estas leyes siendo aquellas normas que imponen o prohíben lo que se ha de realizar acorde algo determinado.

La institución SENSAG trabaja con leyes que regulan su funcionamiento como:

- La ley N° 2061 servicio nacional de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria (SENASAG), como estructura operativa del ministerio de agricultura, ganadería y desarrollo rural. VER ANEXO 7
- La ley N° 1178 “administración de personal” VER ANEXO 8.

- La ley N° 16998 “Ley General de Higiene Seguridad Ocupacional y Bienestar” VER ANEXO 9
- La ley General Del Trabajo VER ANEXO 10
- La constitución política del estado VER ANEXO 6
- Ley de lucha contra la corrupción, enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas “Marcelo Quiroga Santa cruz” VER ANEXO 11

Estas leyes son la base lógica del funcionamiento de la institución pública SENASAG, al ser una institución pública se debe regir mediante leyes, normas y decretos.

### **2.3. SOCIOCULTURAL**

Existen normas, actitudes y hábitos comunes en el entorno social que influyen en el comportamiento individual, y organizacional.

El comportamiento de las personas en distintos ámbitos afecta a la organización por que dependen de las personas para que exista un buen funcionamiento.

Las instituciones públicas en los últimos años se vieron afectadas por la mala administración que se fue dando producto de los partidos políticos de turno, en estos últimos años el país sostuvo cambios profundos ya que se encuentra el partido de turno socialista MAS IPSP a la cabeza del presidente del estado plurinacional Evo Morales Ayma, aplicando y cambiando leyes y normas de nuestra nación.

El manejo de las instituciones públicas dependientes del estado en estas últimas gestiones se vieron mal manejadas por el partido político de turno ya que existe muchas cabezas del partido, lo que provoca una mala organización y función de los mismos, tal es el caso de que existe “subasta de pegas” como indica el periódico la Razón, sin embargo el viceministro enfatiza que *“debe quedar totalmente claro que no hay ni puede haber ninguna persona autorizada, ni a nombre de nuestras autoridades —como el Presidente, el Vicepresidente, ministros o a nivel político como los dirigentes nacionales o regionales—, que puedan elaborar listas para acceder supuestamente a cargos públicos”*, provocando que este mal manejo de las designaciones de personal hacia estos puestos de instituciones públicas estén afectando el funcionamiento de las mismas y así también no toman la debida importancia a los trabajadores por su formación académica, más bien hacen énfasis a aquellas personas que aportan al partido

político de turno, como también existe la inclusión de familiares o conocidos y de esta manera se van formando “roscas políticas” provocando mal estar en la población.

Esta situación ocasiona que la población no crea en estos funcionarios y en su capacidad de realizar ciertas funciones, es decir, no existe credibilidad en el partido de turno, la juventud no se siente motivada al existir estos desniveles y existe cierto desinterés por formar una carrera profesional, ya que existe el criterio de hacer campaña para un partido político, aportar al partido y otros logran un mejor estilo de vida.

## 2.4. ECONOMICO

Existen variables que inciden directamente en el funcionamiento de una organización o institución, la misma debe estar preparada para tiempos inestables, más aun donde la economía del país se encuentra en incertidumbre. Es por esta razón que se analizará los factores económicos que tienen efecto directo sobre el posible funcionamiento de la institución.

- **PRODUCTO INTERNO BRUTO**

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

### CUADRO N° 1

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO

TARIJA: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA					
(En porcentaje)					
DESCRIPCION	2007 (p)	2008 (p)	2009 (p)	2010 (p)	2011 (p)
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	7,85	4,78	-1,18	7,23	6,34
Derechos s/Importaciones, IVA nd, IT y otros Imp. Indirectos	11,2	7,89	5,39	3,17	7,51

PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	7,03	3,98	-2,93	8,4	6,01
1. Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	3,89	4,72	1,56	1,27	-0,02
- Productos Agrícolas no Industriales	5,52	6,25	-0,73	3,02	-1
- Productos Agrícolas Industriales	-1,63	5,63	8,27	-17,55	4,36
- Coca					
- Productos Pecuarios	3,36	1,9	2,09	5,19	-0,15
- Silvicultura, Caza y Pesca	6,89	5,98	2,07	10,39	0,04
2. Extracción de Minas y Canteras	12,85	2,77	-11,26	13,24	7,55
- Petróleo Crudo y Gas Natural	12,95	2,36	-11,43	13,47	7,69
- Minerales Metálicos y no Metálicos	4,05	40,94	0,07	-0,33	-2,04
3. Industrias Manufactureras	2,56	6,88	9,28	2,11	3,78
- Alimentos	0,35	5,3	5,22	-0,86	2,6
- Bebidas y Tabaco	5,2	12,59	7,62	3,11	0,19
- Textiles, Prendas de Vestir y Productos del Cuero	1,54	3,44	-1,11	3,53	-1,45
- Madera y Productos de Madera	3,64	6,77	3,28	5,19	0,08
- Productos de Refinación del Petróleo					
- Productos de Minerales no Metálicos	7,12	8,22	36,59	7,34	15,7
- Otras Industrias Manufactureras	1,74	2,55	2,66	0,13	-2,15
4. Electricidad, Gas y Agua	4,36	1,56	4,87	5,58	5,24
5. Construcción	-13,74	8,09	12,2	6,6	11
6. Comercio	1,73	6,88	4,54	3,39	4,03
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	2,64	5,73	5,27	7,32	5,08
- Transporte y Almacenamiento	2,57	6,54	5,87	8,47	5,96
- Comunicaciones	2,91	2,75	2,98	2,78	1,42
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	5,25	6,46	3,52	3,94	5,52
- Servicios Financieros	14,09	21,8	5,95	7,86	13
- Servicios a las Empresas	3,97	3,64	2,9	2,79	4,16



- Propiedad de Vivienda	2,3	1,24	2,65	2,67	1,67
9. Servicios Comunes, Sociales, Personales y Domésticos	1,69	4,08	3,11	3,52	1,37
10. Restaurantes y Hoteles	2,64	2,26	2,5	2,76	1,78
<b>11. Servicios de la Administración Pública</b>	<b>3,37</b>	<b>4,47</b>	<b>12,84</b>	<b>3,53</b>	<b>5,96</b>
Servicios Bancarios Imputados	10,23	21,01	5,03	6,98	11,64
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA					
(p): Preliminar					

En el cuadro 1 se observa cómo el sector público en el año 2009 realiza un aporte considerable con respecto al producto interno bruto con un 12,84%, así mismo se observa que el año 2012 este dato desciende en un 5,96%, sin embargo es una de las actividades económicas que más aporta al producto interno bruto

- **SALARIOS.**

El salario es la suma de Bienes o Dinero que paga el Patrón por un cierto periodo de trabajo o un producto determinado de su trabajo que recibe de forma periódica un trabajador.

En el cuadro 2 se muestra a continuación la planilla de sueldos y salarios de los funcionarios públicos según el Tesoro General de la Nación ya que este es el encargado del dinero perteneciente a las arcas públicas, administrado por el Gobierno nacional, principalmente proveniente de impuestos. Estos recursos son considerados una fuente de financiamiento del presupuesto. Se lo relaciona con las dependencias del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas que administran estos recursos.

Se observa en el cuadro 2 que los salarios son destinados de acuerdo a la categoría, clase y nivel del salario del funcionario público, como también de acuerdo a la descripción del cargo del mismo.

## CUADRO N°2

### ESCALA SALARIAL



#### ESCALA SALARIAL

VIGENTE A PARTIR DE MARZO DE 2011

Entidad : 35 MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS  
 Dirección Administrativa : 01 DIR.ADMIN/UNIDAD EJECUTORA INICIAL  
 Unidades Ejecutoras : 01 DIR.ADMIN/UNIDAD EJECUTORA INICIAL  
 Fuente de Financiamiento : 10 TESORO GENERAL DE LA NACION  
 Organismo Financiador : 111 TESORO GENERAL DE LA NACION

Dirección General de Asuntos Administrativos  
 Unidad de Recursos Humanos - Administración de Personal

CATEGORIA	CLASE	NIVEL	DESCRIPCION DEL CARGO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	SUELDO
		SALARIAL		A	B	C	D	MENSUAL
SUPERIOR	2*	1	MINISTRO	14.000,00				14.000,00
	2*	2	VICEMINISTRO	13.800,00				13.800,00
EJECUTIVO	3*	3	DIRECTOR GENERAL	13.500,00				13.500,00
	4*	4	JEFE DE UNIDAD I	13.000,00				13.000,00
	4*	5	JEFE DE UNIDAD II	12.000,00				12.000,00
OPERATIVO	5*	6	PROFESIONAL I	11.500,00				11.500,00
	5*	7	PROFESIONAL II	11.000,00				11.000,00
	5*	8	PROFESIONAL III RESPONSABLE I	10.000,00				10.000,00
	5*	9	PROFESIONAL IV RESPONSABLE II	9.000,00				9.000,00
	5*	10	PROFESIONAL V RESPONSABLE III	8.500,00				8.500,00
	5*	11	PROFESIONAL VI RESPONSABLE IV	8.000,00				8.000,00
	5*	12	PROFESIONAL VII RESPONSABLE V	7.500,00				7.500,00
	5*	13	PROFESIONAL VIII RESPONSABLE VI	7.000,00				7.000,00
	5*	14	PROFESIONAL IX RESPONSABLE VII ANALISTA I	6.500,00				6.500,00
	5*	15	PROFESIONAL X ANALISTA II	6.000,00				6.000,00
	5*	16	PROFESIONAL XI ANALISTA III	5.500,00				5.500,00
	5*	17	PROFESIONAL XII ANALISTA IV SECRETARIA I	5.000,00				5.000,00
	5*	18	PROFESIONAL XIII ANALISTA V SECRETARIA II	4.500,00				4.500,00
	5*	19	PROFESIONAL XIV ANALISTA VI CHOFER I	4.000,00				4.000,00
	5*	20	PROFESIONAL XV ANALISTA VII SECRETARIA III CHOFER II MENSAJERO I	3.500,00				3.500,00
	6*	21	ANALISTA VIII SECRETARIA IV MENSAJERO II	3.000,00				3.000,00
	6*	22	ANALISTA IX MENSAJERO III	2.500,00				2.500,00
6*	23	TECNICO I	2.250,00				2.250,00	
6*	24	TECNICO II AUX.SERV. I	2.000,00				2.000,00	
7*	25	TECNICO III AUX.SERV. II	1.800,00				1.800,00	
7*	26	TECNICO IV AUX.SERV. III	1.600,00				1.600,00	
8*	27	AUX.SERV. IV	1.500,00				1.500,00	

*Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.*

**CAPITULO III**  
**ANALISIS DE LA**  
**SITUACION**  
**ACTUAL DE**  
**SENASAG**

## **CAPITULO III**

### **ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE SENASAG**

Respecto al marco práctico, cabe señalar que se pretende realizar un análisis de la situación actual de la institución “SENASAG” del Departamento de Tarija, en la Provincia Cercado (área urbana) específicamente en la parte administrativa, con respecto al análisis del clima organizacional. A los efectos de verificar la hipótesis planteada en el marco práctico. Desarrollaremos los siguientes puntos para demostrar la hipótesis planteada anteriormente.

#### **1.1.ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCION**

Acorde a las tendencias mundiales de modernización de los Servicios de Salud Animal y Sanidad Vegetal e Inocuidad de los Alimentos, en Bolivia se crea, mediante Ley expresa de la República N° 2061 del 16 de marzo de 2000, el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria – SENASAG, como estructura operativa del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente, actual MDRAMA, encargado de administrar el Régimen de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria.

La ley 2061 atribuye al SENASAG las siguientes competencias:

- a) La protección sanitaria del patrimonio agropecuario y forestal.
- b) La certificación de la sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria de productos de consumo nacional, de exportación e importación.
- c) La acreditación a personas, naturales o jurídicas, idóneas para la prestación de servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria.
- d) El control, prevención y erradicación de plagas y enfermedades en animales y vegetales.

- e) El control y garantía de la inocuidad de los alimentos, en los tramos productivos y de procesamiento que correspondan al sector agropecuario.
- f) El control de insumos utilizados para la producción agropecuaria, agroindustrial y forestal.
- g) Declarar emergencia pública en asuntos de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria.
- h) Establecer mecanismos de financiamiento para el desarrollo de las competencias del SENASAG, así como convenios interinstitucionales, con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, de conformidad a lo dispuesto en la Constitución Política del Estado.

### **3.2. MARCO DE REFERENCIA DE FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCION SENASAG**

Asimismo, la misión y visión del SENASAG es expresada de la siguiente manera

- **Misión del SENASAG**

Mejorar y proteger la condición sanitaria del patrimonio productivo agropecuario y forestal y garantizar la inocuidad alimentaria.

- **Visión del SENASAG**

SENASAG es un servicio de excelencia que cuenta con la confianza y credibilidad nacional e internacional en el mejoramiento y protección de la sanidad agropecuaria y forestal y la garantía de la inocuidad de los alimentos. El servicio ha logrado un elevado status sanitario de los sectores atendidos, cuenta con un sistema de calidad implementado y ha establecido una cultura de efectividad. Ha alcanzado un grado de excelencia en certificación sanitaria y dispone de la capacidad técnica, financiera e infraestructura para garantizar la condición sanitaria del patrimonio agropecuario y forestal, así como la inocuidad de los alimentos en el país.

### **3.2.1. OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general es garantizar la inocuidad de los alimentos en los tramos productivos y de procesamiento que correspondan al sector agropecuario y realizar la certificación de la inocuidad alimentaria de productos alimenticios de consumo nacional, de exportación e importación.

### **3.2.2. METAS**

Para los próximos 5 años, se pretende alcanzar las siguientes metas:

- Unidad de Inocuidad Alimentaria, fortalecida en sus 3 Áreas e implementadas:
- la Sub-unidad de Planificación, Evaluación y Seguimiento
- Todas las Coordinaciones de la Unidad.
- Área de Inocuidad Alimentaria de la regional Tarija, fortalecida y con la estructura organizacional adecuada.
- El 100% de las empresas e importadoras que trabajan en el rubro de alimentos, registradas.
- El 100% de las empresas procesadoras de competencia del SENASAG registradas.
- El 100% de las empresas registradas trabajando bajo normas nacionales.
- Red de Laboratorios Oficiales de Análisis de Alimentos – RELOAA, evaluada y fortalecida.
- Control de Residuos y Contaminantes implementado en el departamento Tarija (cárnicos, lácteos, frutas y hortalizas).
- Plan de Aseguramiento de la Inocuidad para rubros específicos, cárnicos, lácteos, frutas y hortalizas, implementados.
- Consolidar mecanismos de coordinación intra e interinstitucional en el marco del Sistema Integrado de Inocuidad Alimentaria.

- Sistemas de gestión de calidad implementados en los procedimientos de certificación de exportaciones, registro sanitario, otorgamiento de permisos de importación.

### **3.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL DEL SENASAG**

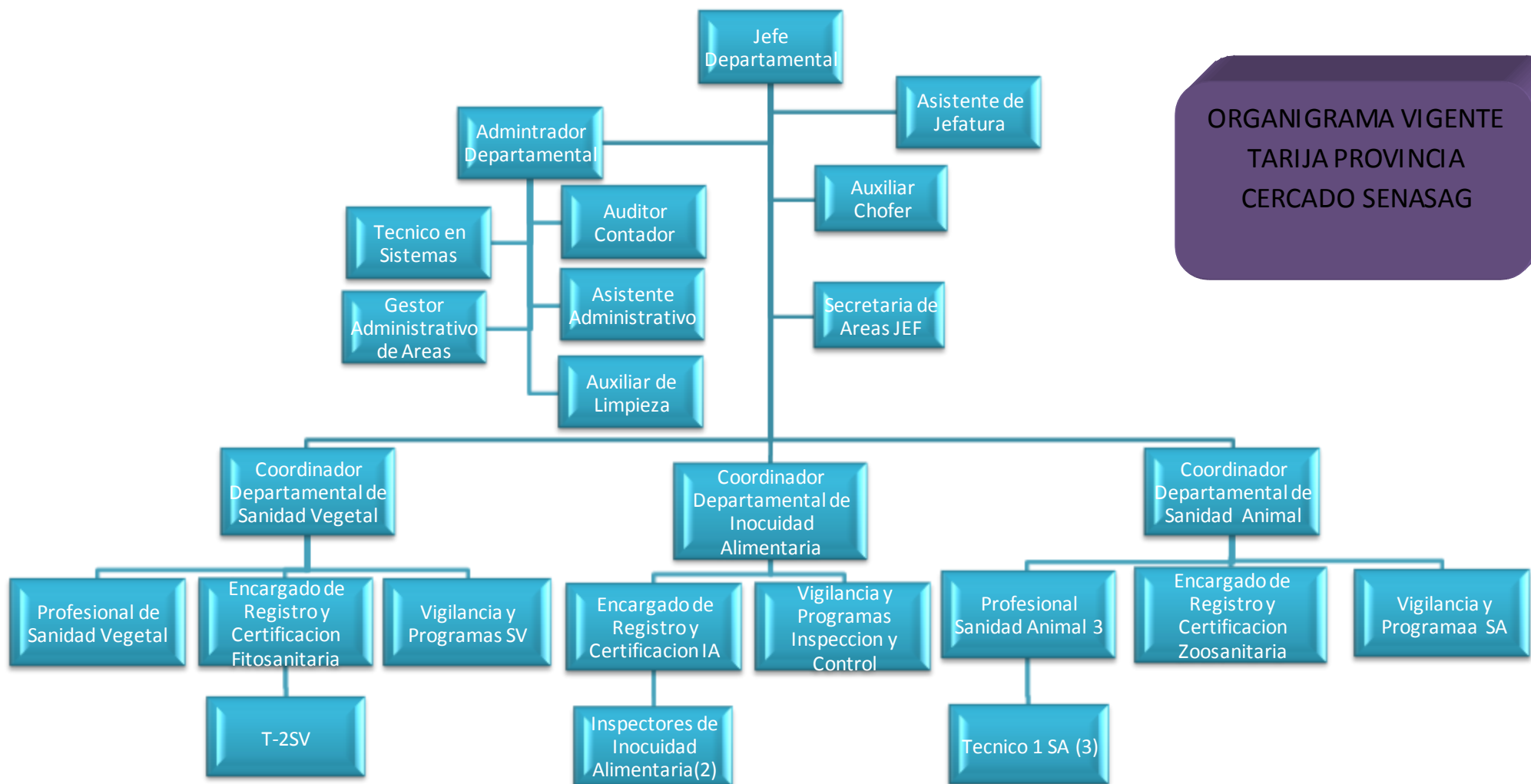
La estructura organizativa de SENASAG comprende el organigrama y el manual de funciones la presente investigación muestra el organigrama de la institución SENASAG establecida desde nivel nacional ya que este es el formal y aprobado por entes mayores, sin embargo nosotros analizaremos lo que se refiere a la administración de la ciudad de Tarija área urbana de la provincia cercado esto debido a la falta de accesibilidad con las demás provincias, el manual de funciones se muestra en el ANEXO.

Cabe recalcar que un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

A continuación se muestra la estructura brindada por la institución:



**FIGURA N° 2**  
**ORGANIGRAMA SENASAG**



ORGANIGRAMA VIGENTE  
TARIJA PROVINCIA  
CERCADO SENASAG

Fuente: SENASAG

De acuerdo al presente organigrama de la figura 2 de la institución aprobado formalmente según la constitución de la institución, mediante el análisis realizado se observa que la institución sigue este organigrama pero de imagen, es decir, de pantalla ya que como se observa en el ANEXO 2 no existe un manual de funciones para todos los trabajadores que se plasman en el organigrama y los mismos se encuentran sin funciones específicas.

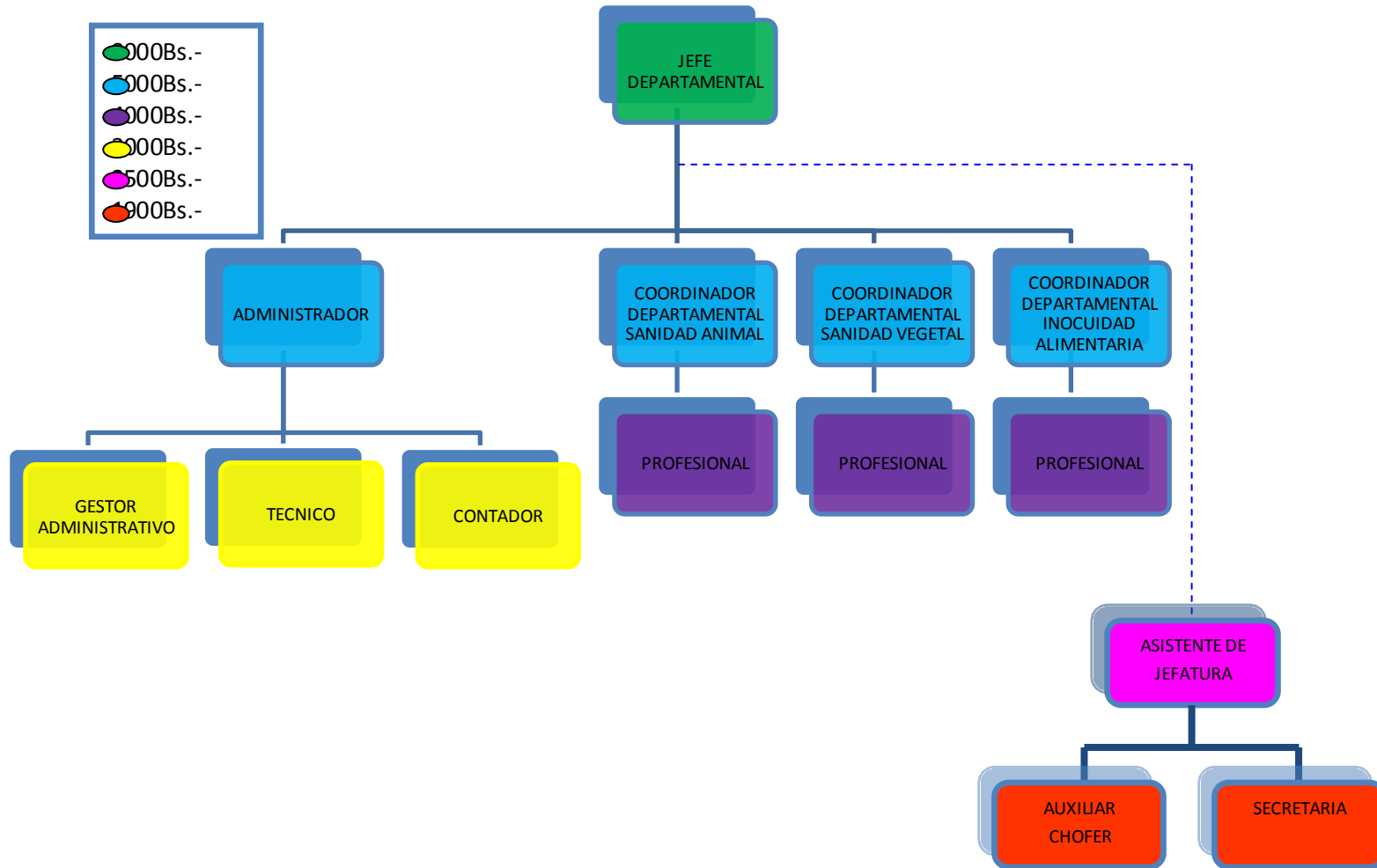
Como también se hace énfasis en un modelo jerárquico formado por la Jefatura Departamental del SENASAG, en el área de nivel estratégico se observa que existe dualidad de funciones con respecto a la asistente de jefatura y administrador.

El administrador se encuentran enlazados por tres brazos de coordinación: Coordinador Departamental de Sanidad Vegetal, Coordinador de Inocuidad Alimentaria y Coordinador de Sanidad Animal, cada coordinador cuenta con sus respectivos empleados según la formación académica de acuerdo al área de trabajo y no tienen claramente definidas las funciones a realizar, esto repercute en un deterioro en el estado de ánimo produciendo un ambiente desagradable de intranquilidad, estrés y otros.

Observando el organigrama vigente establecido por la Institución SENASAG, se puede percibir que falta la actualización y/o reorganización del organigrama y del manual de funciones, siendo esto imprescindible para la institución.

En el ANEXO N° 3 se detalla el importe por salarios de los trabajadores de la institución por el cual se percibe un ascenso y descenso de los mismos de acuerdo a la estructura organizacional mostrada en la figura 2, por esta razón se opta por rediseñar un organigrama de acuerdo a los salarios que se muestra a continuación:

FIGURA N°3



Fuente: Elaboración propia

Se observa en el organigrama, mediante la escala salarial los puestos de trabajos tienen similitud con otros, provocando que los trabajadores se sientan desmotivados porque teniendo mayor responsabilidad ganan menos y otros cargos tienen similar función ganan más por ejemplo: la asistente de jefatura gana 2500 bs mientras que la secretaria que realiza el mismo trabajo percibe un salario de 1900 bs al igual que el chofer, tomando en cuenta que esto repercute y ocasiona disconformidad y un clima organizacional desfavorable.

También hacer mención que el administrador tiene un sueldo de 5000 al par de los coordinadores, siendo que la área de administración implica mayor responsabilidad este ganando lo mismo.

De esta manera que se ve que la estructura interna de la institución siendo una inadecuada imagen para SENASAG y una desmotivación hacia los empleados.

### **3.4.MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para el respectivo análisis para medir el clima organizacional se aplica la herramienta de la encuesta que se encuentra en el ANEXO 4.

A continuación se muestra los datos recopilados para la medición del clima organizacional

### 3.4.1. ESTILO DE DIRECCION.

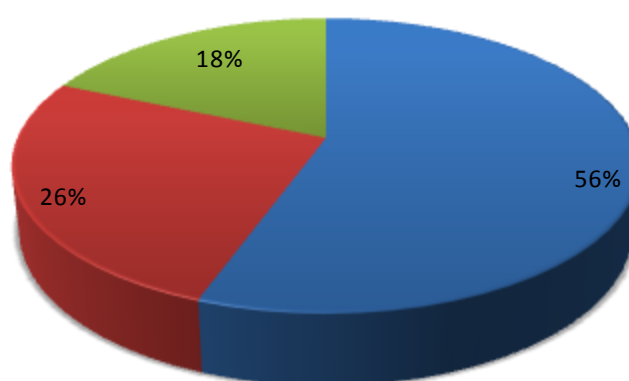
A continuación se muestran las preguntas designadas al factor estilo de dirección:

#### 1. FORMA DE DIRECCION DE LOS JEFES.

**TABLA 2.3.1.**

1. SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LA FORMA QUE SUS JEFES LE DIRIGEN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY POCO SATISFECHO	15	55,6	55,6	55,6
	REGULARMENTE SATISFECHO	7	25,9	25,9	81,5
	SATISFECHO	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

■ MUY POCO SATISFECHO ■ REGULARMENTE SATISFECHO ■ SATISFECHO



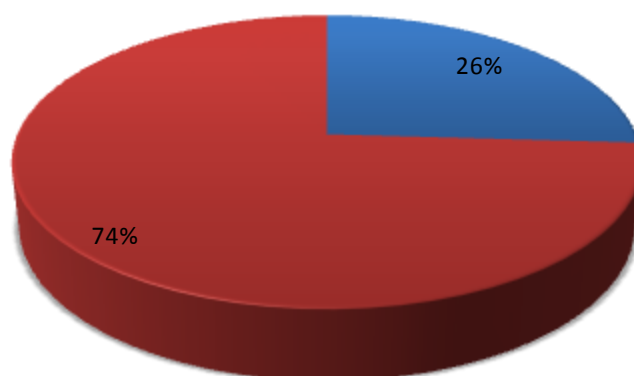
Se observa en la grafica que del total de los trabajadores un 56% de los trabajadores se encuentra muy poco satisfecho con la forma que sus jefes les dirigen, también existe un 26% que se siente regularmente satisfecho con respecto

a la dirección de sus jefes lo que implica que no existe buena dirección en la institución

## 2. INTERES DE LOS JEFES PARA ESTIMULAR LAS INICIATIVAS

2. EXISTE UN INTERES DE PARTE DE LOS SUPERIORES PARA ESTIMULAR LAS INICITATIVAS EN LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	25,9	25,9	25,9
	NO	20	74,1	74,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

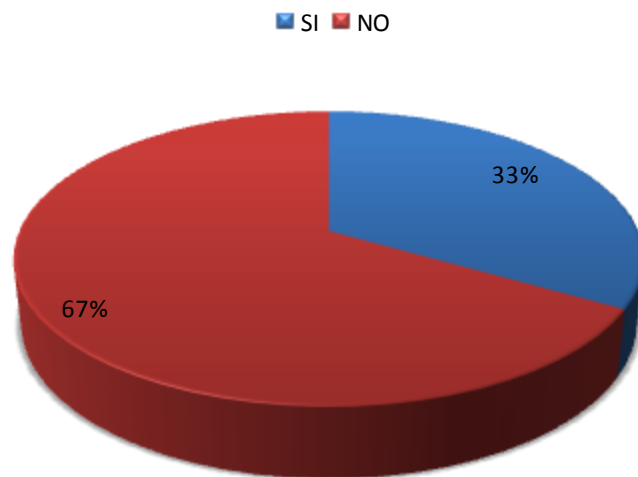
■ SI ■ NO



En la presente grafica el 74% de los trabajadores hace notar que los jefes no tienen interés de estimular las iniciativas en los trabajadores de la institución, frente a un 26% que opina que si estimulan las iniciativas.

### 3. EL JEFE COLABORA

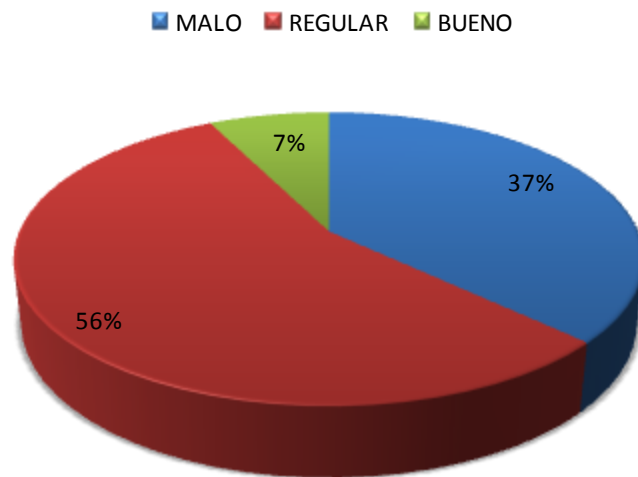
3. EL SUPERIOR TIENE BUENA VOLUNTAD PARA COLABORAR EN LO QUE SE NECESITE					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	33,3	33,3	33,3
	NO	18	66,7	66,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



En el presente gráfico el 67% de los trabajadores de la institución no existe la respectiva voluntad de colaborar en las tareas necesarias hacia los funcionarios por parte del mismo.

#### 4. COMUNICACIÓN.

5. LA COMUNICACION ENTRE JEFE Y SUBORDINADO ES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	10	37,0	37,0	37,0
	REGULAR	15	55,6	55,6	92,6
	BUENO	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



Se observa que en un 56% de los trabajadores de la institución opina que la comunicación en la misma es regular, como también existe un 37% opina que es mala, lo que incide en que no existe comunicación entre jefe y subordinado en SENASAG y podría ser la causa más importante que afecte al clima en la organización.

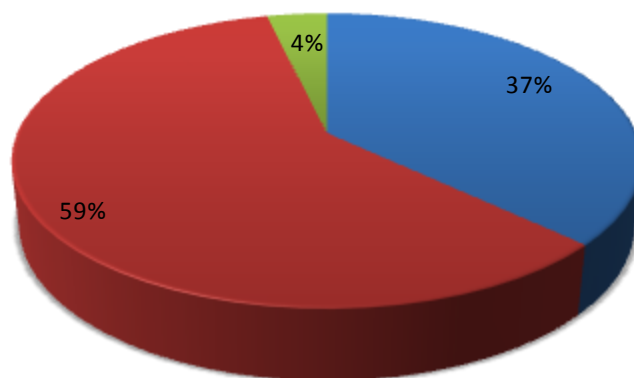


### 3.4.2. RELACIONES INTERPERSONALES.

#### 5. PLANIFICACION Y ORGANIZACION

6. CONSIDERA QUE EXISTE PLANIFICACION Y ORGANIZACION PARA EL TRABAJO EN EQUIPO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO EXISTE	10	37,0	37,0	37,0
	NO EXISTE BUENA	16	59,3	59,3	96,3
	EXISTE RELATIVAMENTE BUENA LA	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

■ NO EXISTE ■ NO EXISTE BUENA ■ EXISTE RELATIVAMENTE BUENA LA

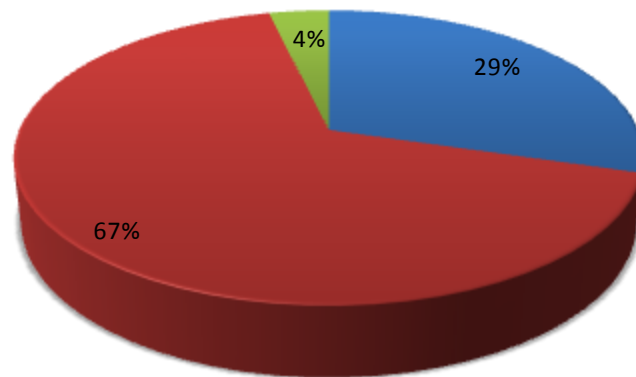


La mayoría de los trabajadores de la institución en un 59% que no existe buena planificación y organización para el trabajo en equipo, así mismo un 37% considera que no existe esto puede repercutir en el resultado de la pregunta anterior de que no existe comunicación de jefe subordinado.

## 6. RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO.

LA RELACION ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACION ES:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	8	29,6	29,6	29,6
	REGULAR	18	66,7	66,7	96,3
	BUENO	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

■ MALO ■ REGULAR ■ BUENO

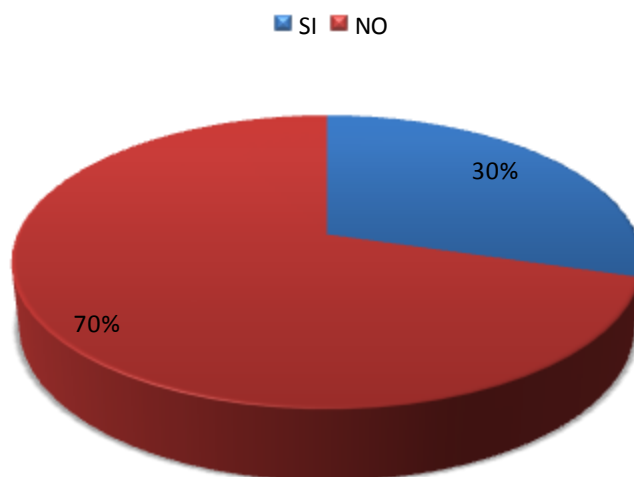


Del total de trabajadores de la institución un 67% considera que es regular la relación entre compañeros de trabajo, y un 29% piensa que no existe relación de los mismos, esto podría ser resultado de que no se conocen entre trabajadores de la institución.

## 7. EL GRUPO DE TRABAJO VALORA MIS APORTES

### 7.1. INICIATIVAS

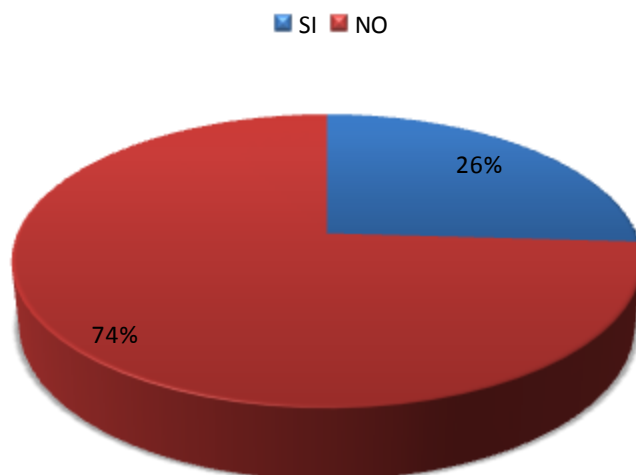
INICIATIVAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	29,6	29,6	29,6
	NO	19	70,4	70,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



Se observa que el grupo de trabajo de la institución SENASAG no valora los aportes de sus compañeros con respecto a la iniciativa en un 70%, los mismos pueden aportar para el desarrollo de la institución y motivarlos a participar en la misma.

## 7.2. SUGERENCIAS

SUGERENCIAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	25,9	25,9	25,9
	NO	20	74,1	74,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

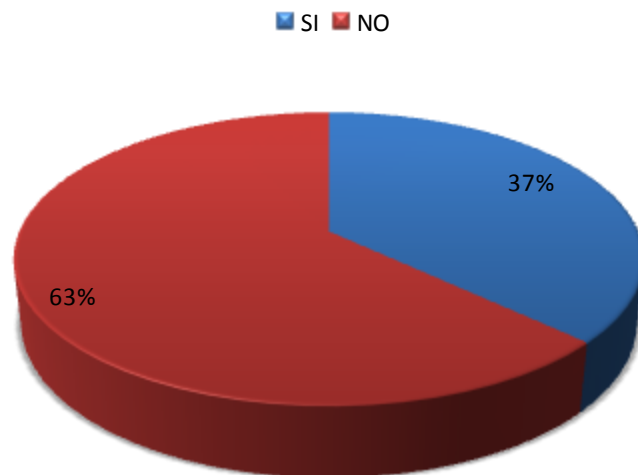


Con respecto a las sugerencias de los trabajadores de la institución se observa que el 74% opina que no se toma en cuenta sus sugerencias en la institución, frente a un 26% que indica que si los toman en cuenta.

## 8. EXISTE UN AMBIENTE DE TRANQUILIDAD ENTRE COMPAÑEROS COMO:

### 8.1. CONFIANZA

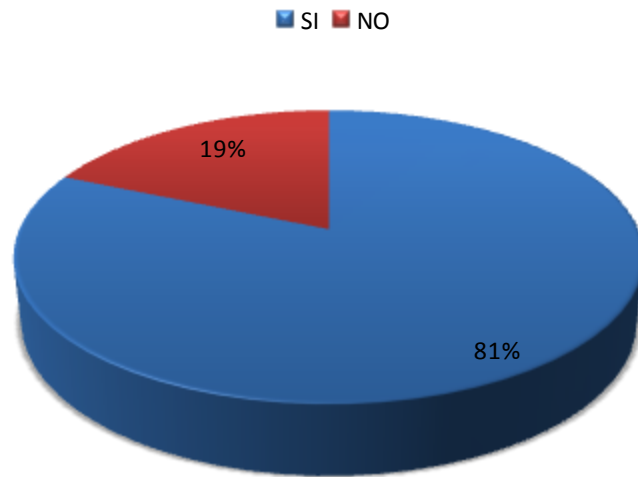
CONFIANZA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	37,0	37,0	37,0
	NO	17	63,0	63,0	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



En el presente cuadro se observa que no existe un ambiente de tranquilidad entre compañeros de trabajo ya que en un 63% opina que no existe confianza entre los mismos esto debido a la observación en una pregunta anterior ya que cabe la posibilidad de que no se conozcan entre ellos.

## 8.2. RESPETO.

RESPETO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	22	81,5	81,5	81,5
	NO	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

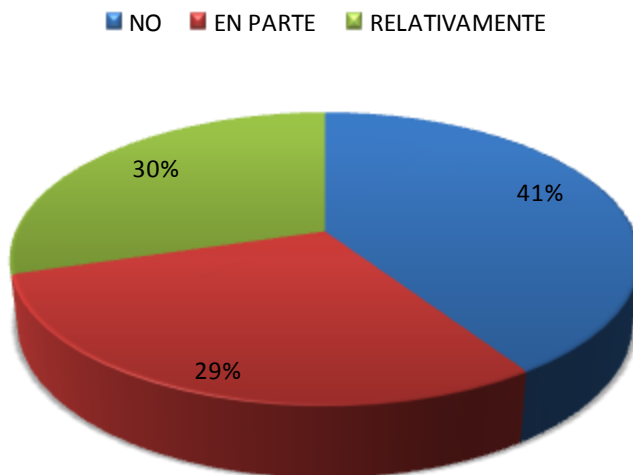


Sin embargo con respecto a la pregunta se observa que un 81% considera que existe el debido respeto entre compañeros de trabajo, lo cual es importante para lograr los cambios respectivos para mejorar la institución.

### 3.4.3. RETRIBUCION.

#### 9. RETRIBUCION

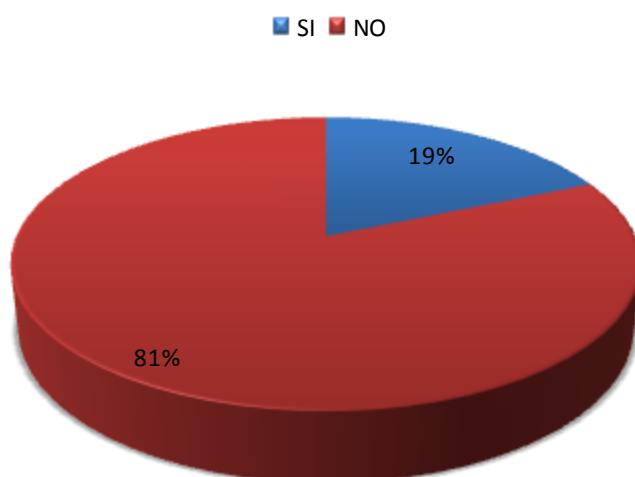
ESTA RELACIONADA LA RETRIBUCION ECONOMICA QUE PERCIBE POR LA LABOR DESEMPEÑADA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	11	40,7	40,7	40,7
	EN PARTE	8	29,6	29,6	70,4
	RELATIVAMENTE	8	29,6	29,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



Los trabajadores de la institución no están de acuerdo con la retribución que reciben mensualmente por las labores realizadas para la misma en un 41%, como también existe un 29% que opina que en parte se encuentra la retribución que recibe.

## 10. RECONOCIMIENTO

NORMALMENTE SE DA UN RECONOCIMIENTO POR EL BUEN DESEMPEÑO EN EL TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	18,5	18,5	18,5
	NO	22	81,5	81,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



Se observa que el 81% de los trabajadores indican que no existe un reconocimiento por la labor desempeñada, esta comprobado que una persona necesita de incentivos para mejorar su desempeño y ser mas competitivo lo cual debe tomar en cuenta la institución.

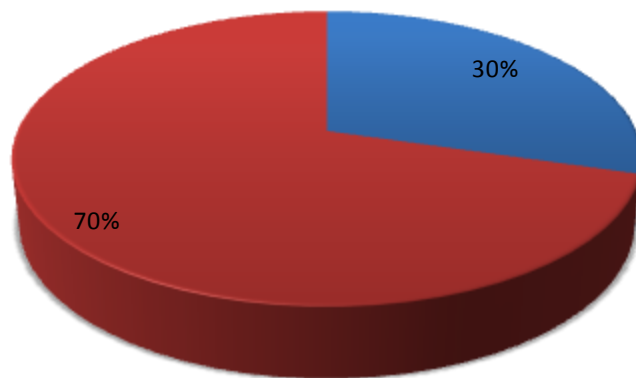


### 3.4.4. INFRAESTRUCTURA.

#### 11. AMBIENTES DE TRABAJO

LOS AMBIENTES DE TRABAJO SON ADECUADOS PARA EL TRABAJO A DESARROLLAR					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	29,6	29,6	29,6
	NO	19	70,4	70,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

■ SI ■ NO

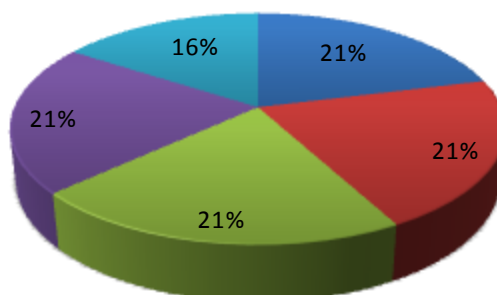


En el presente gráfico nos muestra que el 70% opina que los ambientes de trabajo no son los adecuados para el trabajo a desarrollar, lo que repercute en que no es cómodo para los mismos y provoca malestar, sin embargo existe un 30% que si se siente a gusto con los ambientes.

### 11.1. ¿PORQUE?

¿PORQUE?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ESPACIO REDUCIDO	4	14,8	21,1	21,1
	POCA VENTILACION	4	14,8	21,1	42,1
	NO EXISTE BUENA ILUMINACION	4	14,8	21,1	63,2
	AMBIENTES MUY FRIOS	4	14,8	21,1	84,2
	MALA DISTRIBUCION FISICA DE LOS MUEBLES	3	11,1	15,8	100,0
	Total	19	70,4	100,0	
Perdidos	Sistema	8	29,6		
Total		27	100,0		

- ESPACIO REDUCIDO
- POCA VENTILACION
- NO EXISTE BUENA ILUMINACION
- AMBIENTES MUY FRIOS
- MALA DISTRIBUCION FISICA DE LOS MUEBLES



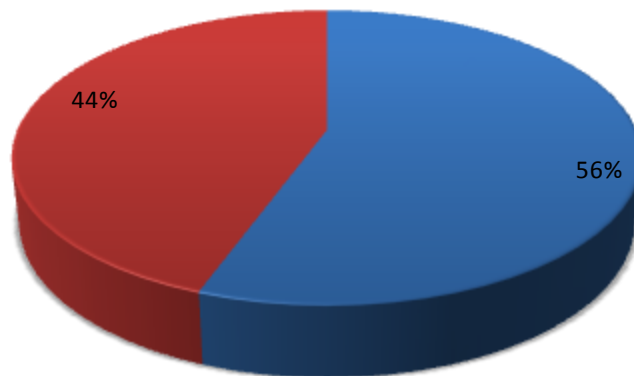
En el presente grafico se observa que los trabajadores de la institución del 70% opinan que los ambientes no son los adecuados porque existe espacio reducido,

poca ventilación, no existe buena iluminación, ambientes muy fríos, mala distribución física de los muebles.

## 12. HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

LA INSTITUCION TOMA EN CUENTA LA HIGIENE Y LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	15	55,6	55,6	55,6
	NO	12	44,4	44,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

■ SI ■ NO



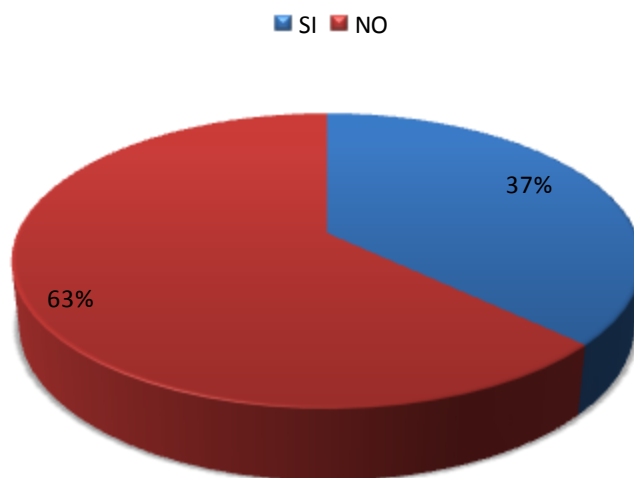
Se observa en la presente grafica que en un 56% si se toma en cuenta la higiene y seguridad, sin embargo existe un 44% que opina que no se toma en cuenta estos aspectos lo que es preocupante ya que no cuida a sus trabajadores en su totalidad.

### 3.5.EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Mediante la evaluación de rendimiento se detecta el nivel de desempeño efectuado por el trabajador la presente evaluación se encuentra en el ANEXO 5.

#### 1. DILIGENTE EN EL TRABAJO.

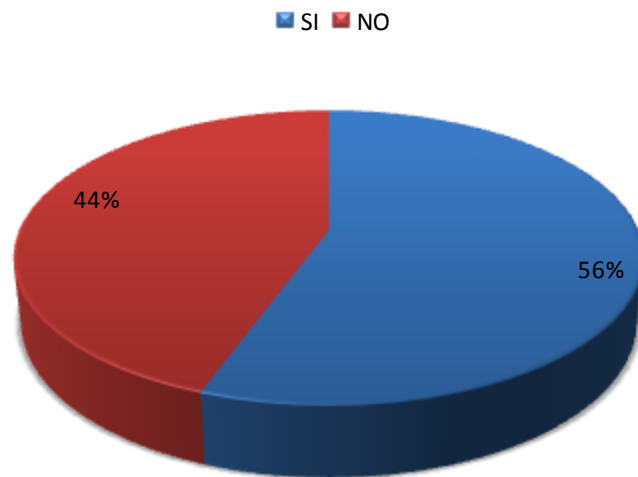
¿ES DILIGENTE EN LA REALIZACION DE SU TRABAJO?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	37,0	37,0	37,0
	NO	17	63,0	63,0	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



Se observa en la grafica que la mayoría de los trabajadores en un 63% no son rápidos en la realización de sus funciones, lo que implica que su trabajo no podría estar siendo óptimo según sus jefes, existe un 37% que si es diligente en la realización de sus tareas siendo un cifra no muy significativa.

## 2. RETRASOS.

LLEGA TARDE A SU TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	15	55,6	55,6	55,6
	NO	12	44,4	44,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



Se observa en la grafica que en un 56% de los trabajadores llega tarde a su trabajo, y los jefes son conscientes de esto cada día lo que deberían trabajar políticas para la empresa para mejorar este mal habito que se a creado en la institución.

### 3. ACTITUD DE LOS TRABAJADORES

¿PRESENTA ACTITUD AGRESIVA CON SUS COMPAÑEROS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	11,1	11,1	11,1
	EN PARTE	10	37,0	37,0	48,1
	NO	14	51,9	51,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

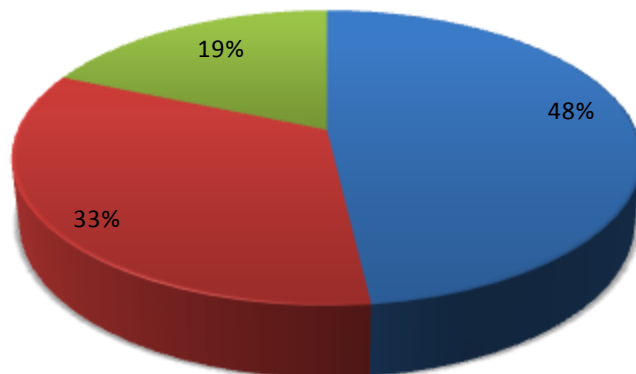


En el presente gráfico se ve que no existe actitud agresiva de parte de los trabajadores en un 52%, sin embargo existe un 37% de los trabajadores que en parte presentan actitudes agresivas y también un 11% que si presenta lo que implica que a estas personas no les gusta algo de la institución y hace que no se sientan bien en la misma.

#### 4. DISTRAIDO EN EL TRABAJO.

¿SIEMPRE SE DISTRAE EN SU TRABAJO?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	48,1	48,1	48,1
	EN PARTE	9	33,3	33,3	81,5
	NO	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

■ SI ■ EN PARTE ■ NO

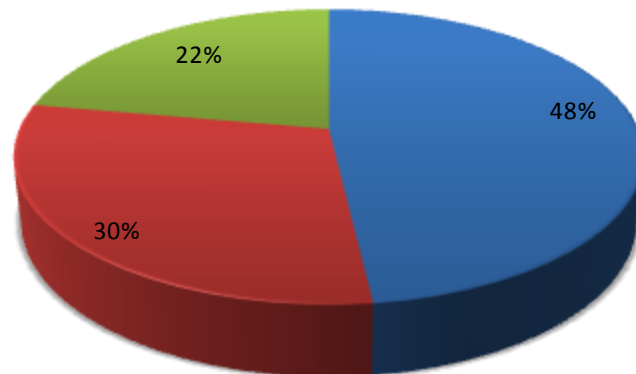


En el presente gráfico se puede observar que los trabajadores de la institución son distraídos en un 48% lo que puede repercutir que no realicen de la mejor manera sus funciones, frente a un 33% que a veces se distrae.

## 5. RECLAMOS.

¿SE MOLESTA CON FACILIDAD CUANDO EXISTE ALGUN RECLAMO CON RESPECTO A SU TRABAJO?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	48,1	48,1	48,1
	EN PARTE	8	29,6	29,6	77,8
	NO	6	22,2	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

■ SI ■ EN PARTE ■ NO

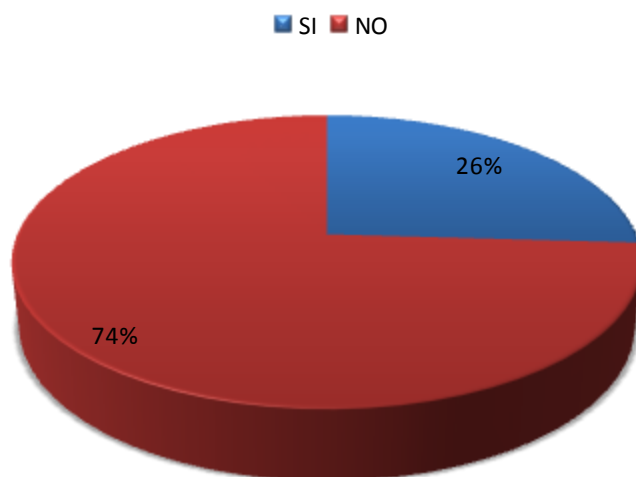


Los trabajadores de la institución se molestan con facilidad cuando existe reclamos con respecto a su trabajo en un 48%, lo que implica que no aceptan críticas, existe algunos que en parte aceptan las criticas en un 30% y un 22% que no se molesta y acepta los respectivos reclamos por su trabajo.



## 6. EXITO.

¿SE ESFUERZA POR TENER EXITO?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	25,9	25,9	25,9
	NO	20	74,1	74,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

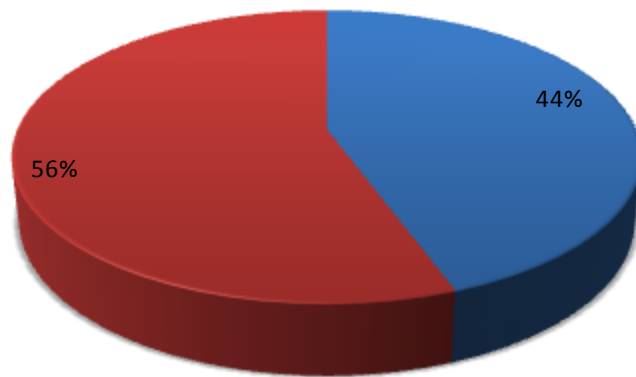


En el presente grafico se observa que el 74% de los trabajadores no se esfuerza por tener éxito o superarse, frente a un 26% que si, sin embargo estos datos son significativos porque los trabajadores de la institución no se muestran competentes y capaces de surgir o ascender de puestos una de las causas puede ser la falta de un incentivo a mejorar.

## 7. CRITICAS CONSTRUCTIVAS

¿ACEPTA CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	44,4	44,4	44,4
	NO	15	55,6	55,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

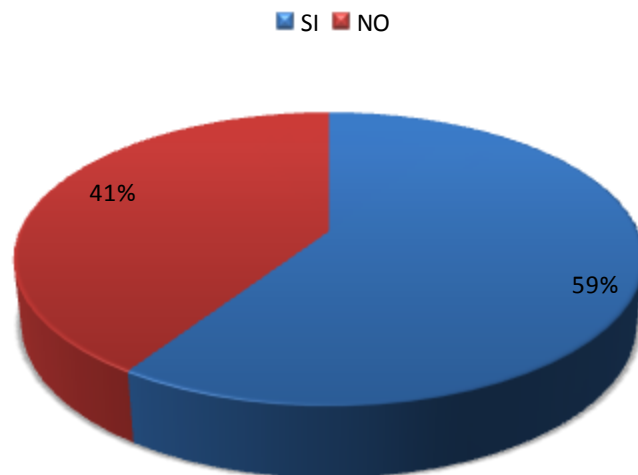
■ SI ■ NO



La mayoría de los trabajadores en un 56% no acepta críticas constructivas lo que va a respaldar el resultado de anteriores preguntas como que no aceptan sugerencias y así mismo que no buscan el éxito, sin embargo existe un 44% que si las acepta.

## 8. HORAS EXTRAS.

¿SE QUEDA HORAS EXTRAS SI SE LO PIDEN?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	16	59,3	59,3	59,3
	NO	11	40,7	40,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

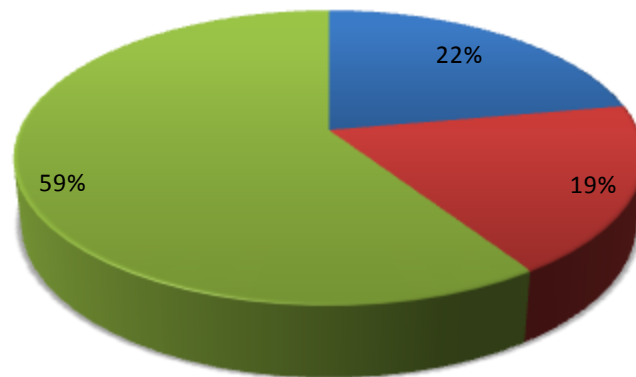


Los trabajadores de la institución SENASAG en un 59% se quedan horas extras si se lo piden, frente a un 41% que no se queda ya que se pudo percibir que los mismos no son reconocidos por esas horas extras laborales.

## 9. IDEAS CONSTRUCTIVAS.

¿COLABORA CON IDEAS CREATIVAS A LA INSTITUCION?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	22,2	22,2	22,2
	EN PARTE	5	18,5	18,5	40,7
	NO	16	59,3	59,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

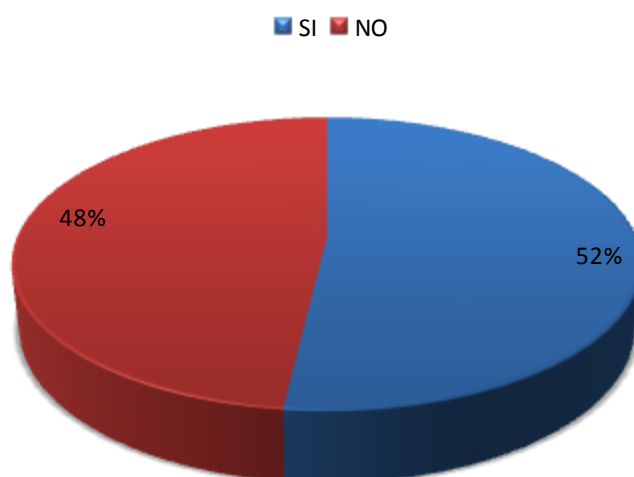
■ SI ■ EN PARTE ■ NO



Se pudo evidenciar que no colaboran los trabajadores con ideas constructivas en la organización en un 59% lo que implica que no son tomados en cuenta o que a los trabajadores no les interesa la institución, es necesario que los mismos se sientan parte de ella para que hagan superar a la misma.

## 10. SE EXPRESA.

SE EXPRESA CON DIFICULTAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	51,9	51,9	51,9
	NO	13	48,1	48,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

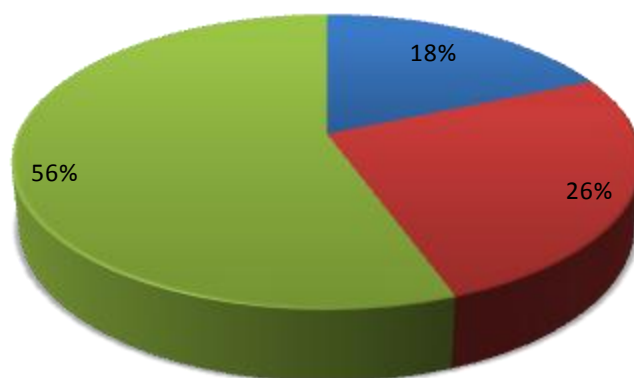


En el presente gráfico se observa que los trabajadores de la institución se expresan con dificultad en un 52% esta sería una de las causas por la que no aporta con ideas constructivas para la institución, es necesario hacer notar que un 48% no tiene dificultad para expresarse.

## 11. TRABAJAR EN EQUIPO.

DEMUESTRA INTERES POR TRABAJAR EN EQUIPO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	18,5	18,5	18,5
	EN PARTE	7	25,9	25,9	44,4
	NO	15	55,6	55,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

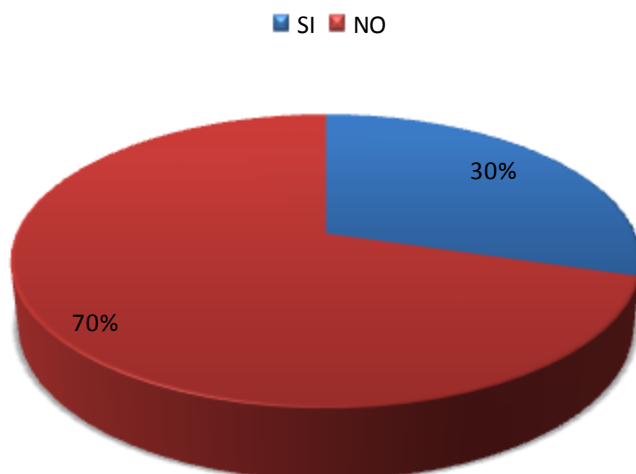
■ SI ■ EN PARTE ■ NO



A los trabajadores de la institución no les interesa trabajar en equipo en un 56% se pudo percatar que los mismos solo les interesa su área y no lo demás siendo que la institución es una sola y no así dividida es necesario trabajar en equipo para lograr las metas de la misma.

## 12. TRABAJOS DE MAYOR RESPONSABILIDAD.

TIENE POTENCIAL PARA REALIZAR TRABAJOS DE MAYOR RESPONSABILIDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	29,6	29,6	29,6
	NO	19	70,4	70,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

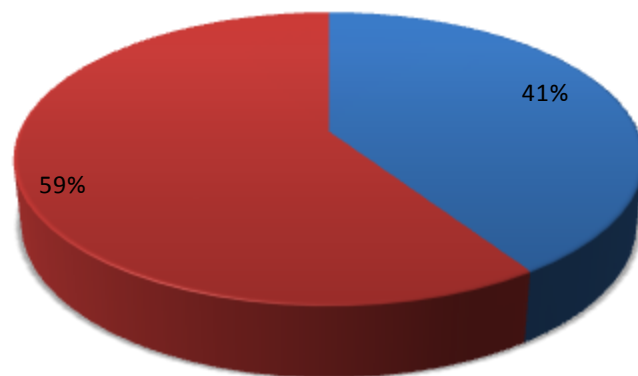


La mayoría de los trabajadores de la institución en un 70 % no tienen potencial para realizar trabajos de mayor responsabilidad, esto según los jefes inmediatos de cada área.

### 13. CONOCE SU TRABAJO.

CONOCE BIEN LOS DETALLES DE SU TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	40,7	40,7	40,7
	NO	16	59,3	59,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

■ SI ■ NO



La mayoría de los trabajadores de la institución no conoce en detalle las funciones de su cargo esto en un 59%, frente a un 41% que si conoce bien su trabajo.



### **3.6.CONCLUSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Es importante destacar que el clima organizacional es el ambiente percibido por los trabajadores, siendo influyente en la conducta y el relacionamiento de los trabajadores. Realizando un análisis de lo percibido en la institución de los resultados obtenidos se puede ver que las características del clima organizacional están en constante interacción con los trabajadores lo que determina un comportamiento que influye en la motivación de los mismos en la institución.

En SENASAG se estima que no tienen un clima organizacional favorable, mediante la investigación exploratoria, y la interacción con los miembros de la organización descubriendo 4 factores que influyen directamente en el clima, mediante la aplicación de la encuesta se pudo percibir y analizar las dimensiones que estarían afectando al actual clima como: el estilo de dirección, la relaciones interpersonales con todos los miembros de la institución, retribución que recibe el trabajador, el disponibilidad de recursos en el que se encuentran, son dimensiones que tiene incidencia en el clima existente de SENASAG.

A continuación se detallara las falencias resultantes de la encuesta del clima organizacional:

**Estilo de dirección:** En cuanto a este punto la relación existente en la institución jefe-servidor público no es grata, los trabajadores sienten que la directora del SENASAG tiene incidencia jerárquica, con orden de mando, sin brindar apoyo, motivación y colaboración al trabajador, no hay un adecuado relacionamiento de dialogo y comunicación ya que en un 37% los trabajadores hacen notar que la comunicación es mala; su autoridad es vertical de arriba, hacia abajo y solo realiza su trabajo en forma egocéntrica, llega a su oficina sin planificar una reunión de inicio de semana para poder coordinar y hacer un cronograma de actividades semanal, lo cual perjudica de gran manera el desenvolvimiento eficiente de las labores cotidianas de los trabajadores en la institución SENASAG.

**Relaciones interpersonales:** La relación que existe entre los miembros de la institución no es buena, debido a que no planifican y organizan el trabajo en equipo tal como lo afirman los trabajadores en un 59% del total de encuestados,

además que entre compañeros no se apoyan, motivan y colaboran en momentos de dudas y problemas, por ejemplo existen trabajadores que son nuevos en la institución que pueden necesitar del apoyo y orientación de un funcionario antiguo que pueda colaborar y sacarlo de dudas sobre su función a desarrollar, de esta manera lograr un buen relacionamiento.

No todos los miembros de la institución se conocen y existe personas de carácter agresivo que pueden provocar miedo en los demás y más aun si se trata de un jefe, es decir, no existe compañerismo y tampoco tienen algún carnet o credencial que los identifique como trabajadores. Esta información se pudo observar mediante el tiempo que se destino a recabar información de la misma,

Como también los trabajadores de SENASAG en su mayoría no existe una buena relación de trabajo ya que existe roscas que realizan convivencias por áreas sin importarles los demás miembros de la institución, no se preocupan las unidades de pedir una reunión donde puedan explicar cada área cual es la contribución que hacen para el funcionamiento de la institución, varios funcionarios son nuevos que no conocen en la totalidad el servicio que brinda SENASAG, ocasionando que no todos persigan los mismos objetivos.

Mediante conversación con miembros de la institución ellos no se sienten motivados, sienten que el trabajo que realizan no es valorado y tampoco no existe algún incentivo que los impulse a ser competentes y mejores cada día, sino trabajan por trabajar. Siendo cada uno de estos aspectos importantes y determinantes en el clima organizacional.

**Retribución:** los trabajadores de SENASAG, en su mayoría no se encuentran conformes con la remuneración económica, debido a que los funcionarios cumplen más actividades de lo necesario, además que al analizar el organigrama se pudo percatar que hay dualidad de funciones, lo cual repercute en su estado de ánimo de mayor intranquilidad y estrés.

Haciendo notar que el SENASAG es una institución pública que tiene dependencia directa con el estado Plurinacional de Bolivia, y por esta razón a falta de presupuesto e ítems para salarios trabajan con personal reducido, como por

ejemplo contratan personal de manera eventual y consultores por temporadas altas de trabajo, lo que implica que no exista un trabajo en equipo continuo y por ende las relaciones interpersonales mencionadas anteriormente no son estables, provocando desmotivación laboral partiendo que la directora de la institución que no presenta actitud creativa para impulsar a los trabajadores.

Es importante mencionar que no existe recompensas y por ende no hay reconocimiento alguno por el trabajo realizado por los servidores públicos, no existe iniciativa para crear incentivos en los trabajadores convirtiéndolos en modelos para los demás funcionarios de la institución.

**Disponibilidad de Recursos:** mediante la información recabada por parte de los trabajadores, se obtuvo información que existe escases de recursos tangibles (materiales, equipos y herramientas) necesarias para realizar un trabajo eficiente, además que las instalaciones con las que cuentan tienen espacios reducidos, precario y que no son aptos mínimamente para desarrollar actividades acorde a esta institución.

Mediante información obtenida del administrador y el encargado del departamento de recursos humanos indican que no realizaron ninguna encuesta o investigación sobre el clima organizacional en la institución, tampoco se percataron que podría estar influyendo en el rendimiento de los funcionarios públicos. Todo este diagnostico permitió reafirmar la variable independiente “clima organizacional” que fue identificada como un síntoma provocado por diversas causas que serian influencia en el comportamiento del trabajador.

### **3.7.CONCLUSIONES DEL DESEMPEÑO**

Para tener éxito como institución es necesario analizar y evaluar el desempeño de los servidores públicos para tener conocimiento del rendimiento de los mismos, siendo una herramienta imprescindible de supervisión y evaluación de los cargos de trabajo para alcanzar los objetivos y metas de la institución.

La institución SENASAG a nivel Nacional realiza anualmente la evaluación de rendimiento de personal a base de formularios específicos de evaluación que

mandan a cada región. Según la normativa está regido para todas las instituciones públicas que se debe realizar obligatoriamente un vez al año la evaluación de desempeño según el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes. (Ver anexo 8)

Aclarando que la directora de la institución no realiza ninguna evaluación de rendimiento interna para su personal, lo que repercute que el rendimiento sea relativamente regular, se hace notar lo importante que es seguir el desempeño de los trabajadores para aplicar acciones para que este mejore y por ende la institución.

Antes de realizar la evaluación de desempeño, mediante cada jefe inmediato; la directora de la institución procedió a la aprobación para que posteriormente se realice dicha evaluación, comunicando mediante una reunión a todos los trabajadores.

Mediante la iniciativa del proyecto en curso “plan de fortalecimiento para la fuerza de trabajo a partir del análisis del clima organizacional” se pudo realizar dicha evaluación de desempeño, mediante y con el apoyo de los jefes inmediatos, dando como resultado un desempeño regular.

La evaluación de desempeño no deja de ser un instrumento donde los resultados tengan un cierto grado de contaminación de error muy común de tendencia central, por no afectar la fuente de trabajo del funcionario tienden a responder regular a dicha evaluación, sin embargo es común en las instituciones públicas el temor y presión que ejerce la política, ya que un funcionario público no es seguro en su fuente de trabajo.

Los resultados de dicha evaluación los más importantes son los siguientes:

- En un 56% los trabajadores llegan retrasados.
- Los trabajadores se muestran distraídos a la hora de realizar su trabajo en un 48%

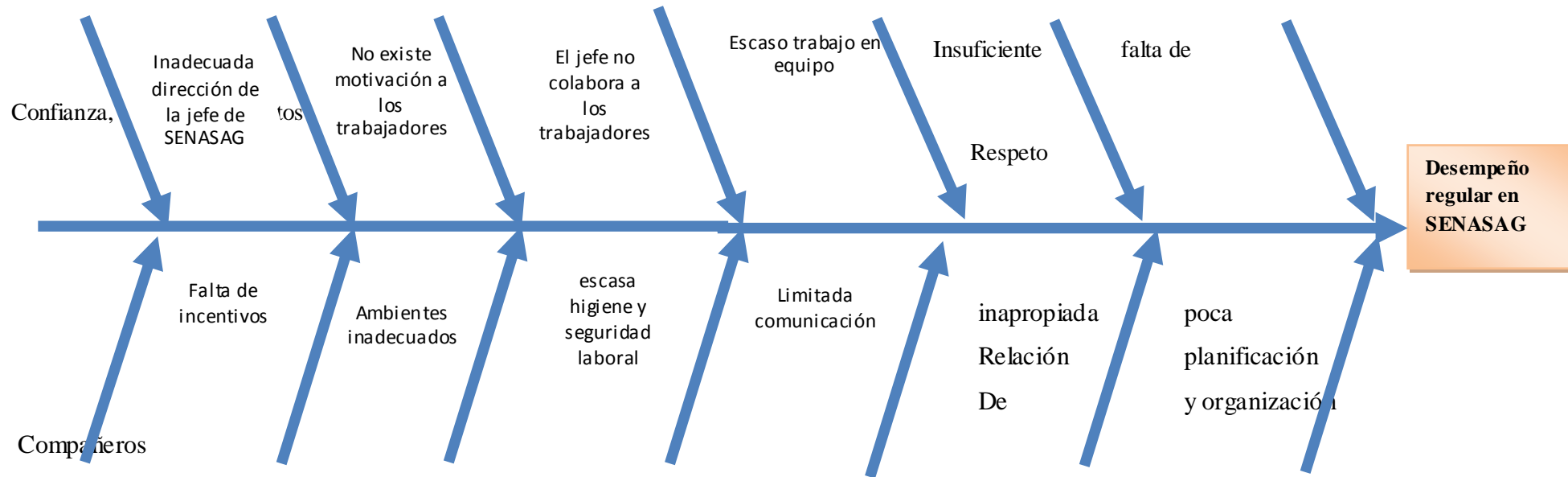
- En su mayoría no se esfuerzan por tener éxito con un porcentaje de 74.
- No aportan a la institución con ideas constructivas en un 59%
- No les interesa trabajar en equipo mostrándose egoístas.
- No realizan trabajos de mayor responsabilidad.
- El 59% no conoce al detalle su trabajo.

### **3.8.DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO / ESPINA DE PESCADO**

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha

Para determinar las causas que afectaron el desempeño o rendimiento de los trabajadores en la institución SENASAG se opta por realizar este método:

## DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO



Mediante este diagrama se ofrece una visión parcial de la realidad, estructurada a las causas que ocasionan el problema, estableciendo las relaciones de causalidad que se establece en la espina dorsal del diagrama, esas relaciones de causa y efecto constituyen una simplificación de la realidad.

En el análisis de los problemas permite establecer las relaciones causa y efecto entre los problemas existentes.

Demostrando que las causas son las del clima organizacional y el efecto desempeño regular en SENASAG.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a los objetivos planteados y los resultados obtenidos mediante el diagnóstico, la identificación del problema clima organizacional y la influencia que ejerce en el desempeño es de manera regular, se pudo verificar la hipótesis planteada dando como resultado que las relaciones interpersonales, estilo de dirección, la falta de un ambiente físico, la deficiente retribución la falta de actualización de organigrama y manual de funciones, son factores que dieron como resultado dentro de un rango deficiente, finalmente llegando a la conclusión que el clima laboral actual esta compenetrado con los servidores públicos de la institución, provocando un ambiente desagradable con presión de intranquilidad, estrés, desanimo, inquietud, desmotivación, desinterés, disconformidad, de cooperación, de desconfianza, ambientes físicos precarios y otros que son producto del clima laboral existente en la Institución del SENASAG regional Tarija.

# **CAPITULO IV**

## **PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA LA FUERZA DE TRABAJO A PARTIR DEL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SENASAG**



## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA LA FUERZA DE TRABAJO A PARTIR DEL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SENASAG**

En este Capítulo se realiza la propuesta para la mejora continua de la institución SENASAG. Al final se ofrecen recomendaciones parciales del mismo, de manera que se pueda coadyuvar a la institución y mejorar. Para ello se propone un plan de fortalecimiento que permita mejorar la satisfacción laboral y contribuir a mejorar el Clima Organizacional de la institución SENASAG, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan al clima organizacional influyente en el rendimiento de los funcionarios.

En el siguiente cuadro se presentara la propuesta.

#### **4.1. “PLAN DE FORTALECIMIENTO PARA LA FUERZA DE TRABAJO EN LA INSTITUCION SENASAG”**

El plan de fortalecimiento para la fuerza de trabajo en la institución SENASAG es la propuesta al análisis realizado en el anterior capítulo sobre aquellas falencias existentes en la institución con respecto al clima organizacional y su efecto el desempeño, los mismos luego de un análisis se presenta la propuesta a estos problemas encontrados.

#### **4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

El orden en la empresa es un proceso interno y continuado de asignación formal e informal de tareas a las personas, no a la empresa. La asignación formal es lo que

se denomina “estructura”, que se define como el sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos y cargos de la empresa. Justamente esa es la base para generar valor en la contabilidad de una empresa, es decir darle una estructura organizacional coherente, adecuada y de acuerdo a las expectativas que el mercado plantea.

A continuación se propone la actualización del organigrama ya que mediante el diagnóstico realizado en el capítulo 2 se analiza dualidad de funciones y desorden en el mismo.

#### **4.2.1. ORGANIGRAMA.**

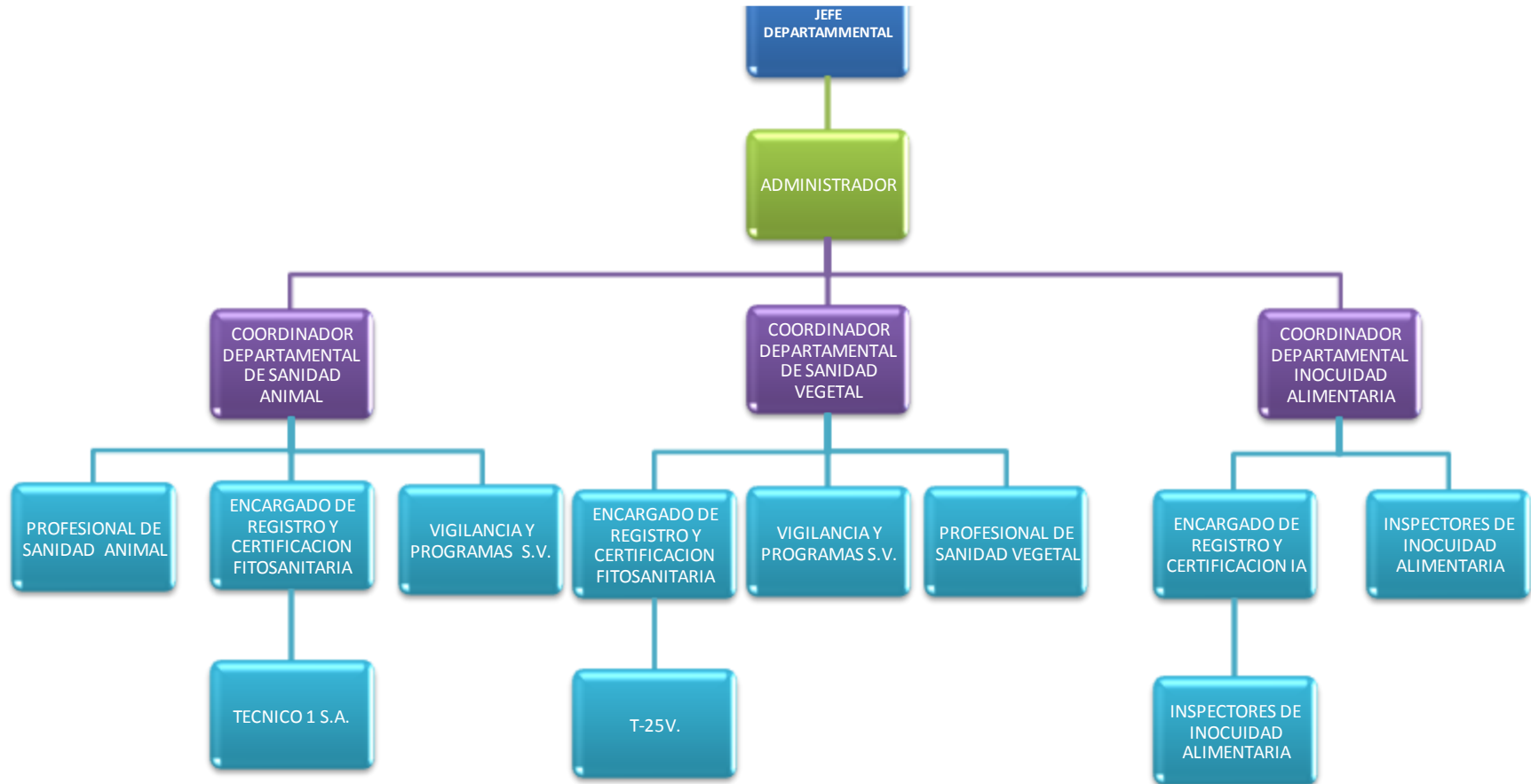
El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización u empresa.

Para que la institución SENASAG mejore su estructura organizacional es necesario realizar una reorganización del organigrama para dicha acción se aplicara un organigrama por Departamentalización funcional, la base para realizar la departamentalización es la actividad o las principales funciones desarrolladas en la empresa. La división interna del trabajo se realizará según las especialidades presentes en él. Es adecuada para actividades continuas, rutinarias y establecidas a largo plazo.

La departamentalización funcional presenta las siguientes ventajas: permite la mayor utilización de especialistas y de recursos especializados a las tareas; fomenta entre los empleados el desarrollo de conocimientos especializados gracias al aprovechamiento de su propia experiencia.

En el presente organigrama se muestra la reorganización planteada para el presente proyecto de investigación en SENASAG, se opta por la misma para poder mejorar la imagen del organigrama además de evitar algunas confusiones con respecto a los cargos:

## ORGANIGRAMA PROPUESTO



El organigrama propuesto coadyuvara a mejorar el flujo de información de los miembros de la institución, de esta manera se procede a reorganizar el organigrama, brindando una mejor imagen y para que la institución opte por una alternativa para el manual de funciones que se muestra más adelante.

Como se menciona más adelante el organigrama que se propone es por departamentalización para que exista una mejor comunicación.

#### ➤ **NIVEL ESTRATÉGICO**

Nivel estratégico conformado por el jefe departamental ya que tiene su propio departamento es por esta razón que a continuación se procede a detallar el departamento de jefatura y por quienes está conformado.



#### ➤ **NIVEL EJECUTIVO**

El nivel ejecutivo a la cabeza del administrador y todo su personal de apoyo.



Cabe recalcar que al no estar estas personas en el organigrama principal no significa que sean menos importantes, solo se está separando por departamentos de manera interna para que no exista el desorden y el no entendimiento del organigrama ya que este es la imagen de la institución, cabe recalcar que en el análisis se identifico dualidad de funciones esto debido al no existir un manual de funciones, como investigadores no nos compete despedir trabajadores por errores de la institución y menos si se trata de una institución pública ya que es manejada por un partido político y que se designan cargos en algunos casos que no se deberían incluir.

#### 4.2.1. PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES

Actualmente en SENASAG no existe un manual de funciones para todos los funcionarios que se muestran en el organigrama por esta razón se opta por proponer la contratación de un profesional para realizar dicho manual el mismo que ayudara especificar las funciones de cada trabajador y evitar la dualidad de funciones y también el malestar de los trabajadores.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO
----	----------------------	-------------	-------------	-------	------------------

INTERVENCION					expresado en (BS)
1	Elaboración de un manual de funciones	1 profesional para realizar el trabajo	Administrador.	Mediano plazo	1500 Bs.
<b>TOTAL</b>					1500 BS.

### 4.3.RELACIONES INTERPERSONALES

Respecto a la variable relaciones interpersonales se ha podido determinar que existe dificultad en cuanto al relacionamiento de los funcionarios públicos en SENASAG, por lo cual se tiende a proponer para fortalecer las relaciones entre compañeros de trabajo lo siguiente:

#### 1. CAPACITACION CON ENTIDADES ESPECIALIZADAS CON EXPERIENCIA EN LA TEMATICA:

- **Cursos de trabajo en equipo y comunicación.**

En el presente cuadro se muestran las acciones a tomar con respecto a estos cursos, los cuales ayudaran a mejorar el pensamiento de los funcionarios además que les creara una conciencia de trabajo en equipo y lo importante que es esto para ellos mismos para su trayectoria y también para la institución.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en
----	-----------------------------------	-------------	-------------	-------	-------------------------------

						(BS)
1	Cursos teórico-práctico	Trabajo en equipo	Encargado de recursos humanos	de	Corto plazo	cero costo
1	Curso teórico	comunicación	Encargado de recursos humanos	de	Corto plazo	cero costo

En las instituciones públicas existen instituciones encargadas de la capacitación del personal estas capacitaciones son desarrolladas en diversos temas, las mismas deben tomar en cuenta para mejorar la calidad de trabajo y mejorar la calidad de los funcionarios, estas instituciones se muestra en el ANEXO.

- **Talleres de relaciones humanas, gestión pública, sistemas de limpieza y seguridad laboral.**

En el siguiente cuadro se muestran los talleres con respecto a relaciones públicas, gestión pública y sistemas de limpieza y seguridad laboral, con estos talleres los trabajadores conocerá que es la gestión pública y cuán importante es la función que desempeñan, como también los sistemas de limpieza a el personal encargado de esta área, para así mejorar la seguridad del personal y de los clientes.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
----	-----------------------------------	-------------	-------------	-------	------------------------------------

1	Taller	En relaciones humanas	Encargado de recursos humanos	Mediano plazo	Cero Costo.
1	Taller	Gestión pública	Jefe departamental Encargado de recursos humanos	Mediano plazo	Cero costo VER ANEXO 12
1	Taller	Sistemas de limpieza y seguridad laboral	Encargado de recursos humanos	Mediano plazo	Cero costo

## 2. REUNIONES PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Para mejorar las relaciones interpersonales se propone realizar reuniones en las que se realizan convivencias y actividades de integración, por ejemplo en los cumpleaños de los funcionarios y también debe existir coordinación donde todos estén de acuerdo y las actividades deben consultarse a todos los trabajadores ya que el objetivo principal es mejorar las relaciones entre compañeros y como también la de jefe subordinado.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
1	reunión	Convivencia y actividades de integración	Encargado de recursos humanos	bimestralmente	135



		ón.			
<b>TOTAL</b>					810
<b>1</b>	reunión	Coordinar y programar actividades	Jefe departamental	Corto plazo	Cero costo
<b>TOTAL</b>					945 BS.

### 3. CREACIÓN DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS.

La creación del buzón de sugerencias para mejorar la comunicación, es decir, en algunas personas no les gusta dar a conocer sus opiniones y sugerencias de manera verbal es por esta razón que se propone este buzón donde semanalmente se recogerán sobres si lo existen, como también sirve para el público en general ya sea para sugerencias o para reclamos o felicitaciones, de esta manera se mejorara en muchos aspectos.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
1	Creación de buzón	Buzón de vidrio, ubicado en el reloj biométrico de SENASAG	Encargado de recursos humanos Jefe departamental	Corto plazo	500 ( VER ANEXO 18)
TOTAL					500 BS.

### 4. MEJORA EN LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN:

Para mejorar los sistemas de comunicación se vio importante proponer la difusión de la misión, visión y objetivos de la institución ya que es la razón de ser de la misma y los funcionarios deben conocerla y saber que es lo que se persigue y la mejor forma es en cada área y ambiente de SENASAG colocar banners donde se detallaran los mismos y de esta manera los trabajadores podrán leerlo todos los días.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMAD O expresado en (BS)
1	Difusión de la misión, visión y objetivos de la institución	5 banners 80x120, donde se exprese la planeación estratégica	Administrador	Corto plazo	375
2	Identificación de la institución mediante credenciales para todos los miembros de SENASAG	27 credenciales con fotografía y logotipo de la institución para cada miembro.	administrador	Corto plazo	135 (VER ANEXO 15)
TOTAL					505 BS.

## 5. FOMENTAR EL DEPORTE.

Para crear lazos de amistad y como también mejorar las relaciones interpersonales y que se conozcan mas los funcionarios se propone la inscripción a ADAP TARIJA el mismo es una asociación que realiza campeonatos en varias disciplinas y se juegan una vez por semana y los equipos que se presentan son de instituciones, es decir personas mayores que trabajan y lo hacen para distraerse incluso ayudara a mejorar el estrés que en ocasiones provoca el trabajo.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
1	Actividades deportivas En disciplinas de básquet, vóley, fustal)	Inscripción a ADAP-TARIJA	Encargado de recursos humanos	Mediano plazo	165
<b>TOTAL</b>					165 BS.

#### 4.4. ESTILO DE DIRECCION

En relación a la presente variable se puede verificar que existe deficiencia en la relación jefe- funcionario público, por lo cual se pretende dar mejora mediante las siguientes acciones:

##### 1. REUNIONES CON LOS TRABAJADORES.

Es necesario que el jefe realice reuniones para fomentar la participación en los trabajadores y así escuchar sugerencias aportes a la institución, hay que resaltar que por ser una institución publica no puede delegar la toma de decisiones ya que la responsabilidad cae sobre el jefe.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en
----	-----------------------------------	-------------	-------------	-------	-------------------------------

					(BS)
1	reunión	alentar la participación en los trabajadores	encargado de recursos humanos	permanente	Cero costo

## 2. CURSO DE CAPACITACIÓN.

En la actualidad se fomenta a que las organizaciones modernas es por esta razón que ya no se busca un jefe sino un líder que lleve a su grupo de trabajo hacia una visión, por esta razón se propone un curso de liderazgo participativo.

Nº	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
1	curso	Liderazgo participativo en los jefes	Encargado de recursos humanos	Corto plazo	Cero costo

## 3. MODELO DE MOTIVACIÓN.

Se propone un modelo de motivación mediante un reconocimiento al trabajador destacado cada semestre así de esta manera se motivara a mejorar sus estándares de efectividad en el trabajo y por ende el desempeño y existiría un ambiente de competitividad entre los trabajadores.

Nº	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
----	-----------------------------------	-------------	-------------	-------	------------------------------------

1	modelo de motivación	1 reconocimiento al trabajador destacado	Jefe departamental de SENASAG	semestralmente	20 (VER ANEXO 16)
<b>TOTAL</b>					20 BS.

### 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Se propone una evaluación del desempeño semestralmente para así realizar un seguimiento al desempeño de los trabajadores, y también lograr que los mismos se preocupen por mejorar su rendimiento en la institución es importante que estos resultados de la evaluación se los muestre a los trabajadores para que no quede en papeles.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
1	Evaluación de desempeño	2 evaluaciones de rendimiento	Encargado de recursos humanos	semestralmente	Cero costo

### 4. SEGUIMIENTO AL PERSONAL.

Es necesario que el jefe controle o haga seguimiento con respecto a su personal es por esto que se propone que el mismo realice un seguimiento de las tareas que se encuentra realizando el trabajador y también conocer las necesidades del personal para que los funcionarios sienta que le interesa su trabajo y sus necesidades de trabajo.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en
----	-----------------------------------	-------------	-------------	-------	-------------------------------

					(BS)
1	Seguimiento al personal	Visita por las oficinas, para conocer sus necesidades del personal	Jefe departamental de SENASAG	mensual	Cero costo

## 5. CONCURSO.

Se propone realizar un concurso de ideas que puedan mejorar la institución para fomentar al trabajador a aportar a la institución y tomar en cuenta su participación, esto se puede realizar de manera anual y ayudaría a mejorar la institución desde varias perspectivas.

Nº	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
1	Concurso de ideas para el mejorar el funcionamiento de la institución	1 comunicado interno	Jefe departamental de SENASAG	anualmente	Cero costo

### 4.5.NIVEL DE RECURSOS TANGIBLES( MATERIALES, EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA)

Las condiciones en las que se encuentra la institución con respecto a los recursos tangibles no son las adecuadas, no cuentan con seguridad de protección para los funcionarios, materiales e higiene y por esta razón se realiza las siguientes acciones:

### 1. COMPRA DE EQUIPOS Y MUEBLES Y ENSERES.

Las condiciones físicas de la institución deben ser las adecuadas para un trabajo más eficiente, por esta razón se opta por proponer una remodelación de equipos, automóvil, muebles y enseres que ya cumplieron su vida útil, esto ya que mediante observación del investigador se pudo percatar, además que en el resultado de la encuesta los mismos trabajadores indicaron que no existen buenas concisiones físicas.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
1	Compra de materiales que son necesarios para SENASAG (equipos de computación, muebles y enseres)	10 equipos de computación. 29 muebles y enseres.	Jefe departamental de SENASAG y administrador	MEDIANO PLAZO	17.048
	compra de maquina de fotocopiar	1 maquina de fotocopidora	jefe departamental y administrador	CORTO PLAZO	10.500



			de SENASAG		
<b>TOTAL</b>					27548

## 2. HIGIENE

Se propone la compra de productos de limpieza para mejorar la imagen de la empresa y también por seguridad de los trabajadores, anteriormente se realiza una propuesta de la capacitación al área de limpieza y de esta manera con estas dos propuestas el trabajo de este personal será más eficiente y por ende todos sentirán un mejor ambiente partiendo de la limpieza.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
1	Fomentar la limpieza	Compra de productos para la limpieza e higiene	Administrador departamental de SENASAG	permanente	247
<b>TOTAL</b>					247

## 3. REMODELACION FISICA.

La importancia de contar con una buena infraestructura que esté de acuerdo a las funciones de la organización provoca un estima al empleado de sentirse orgulloso de su trabajo, por esta razón se propone una remodelación interna y externa ya que la misma está deteriorada y despintada.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
1	Realizar remodelación y refacción interna y externa de la institución.	Pintado de paredes y Fachado externo	Jefe departamental y administrador de SENASAG	Mediano plazo	8488
		Refacción del baño	Jefe departamental y administrador de SENASAG	Mediano plazo	1000
<b>TOTAL</b>					9488 BS.

#### 4. CAFETERIA

Las instituciones públicas en su mayoría cuentan con cafeterías, en este caso tienen un ambiente designado pero no lo utilizan y tienen la disponibilidad de que en el POA se lo incluya a principios de año por esto se propone la reinauguración de la cafetería, donde contarán con los insumos necesarios para un té, café, mate y otros y de esta manera en jornadas donde exista exceso de trabajo puedan servirse algo en especial en tiempo de frío.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
----	-----------------------------------	-------------	-------------	-------	------------------------------------

<b>1</b>	Realizar la inauguración de la cafetería	Compra de productos y artefactos necesarios	Jefe departamental y administrador de SENASAG	permanente	500
<b>TOTAL</b>					500 BS.

## 5. PROTECCION Y SEGURIDAD.

Los trabajadores necesitan sentirse seguros en las tareas designadas en la labor desempeñado, por esta razón se propone la compra de ropa de trabajo e instrumentos de protección ya que los mismos salen a hacer inspección con respecto a alimentos, vegetales y animales.

N°	ACCIONES O MEDIDA DE INTERVENCION	INDICADORES	RESPONSABLE	PLAZO	COSTO APROXIMADO expresado en (BS)
<b>1</b>	Fomentar la protección y seguridad	Sogas- jeringas- overoles- botas- barbijos- guantes- gorros- chalecos- pantalón- camisa- mochila, etc.	Administrador departamental del SENASAG	Corto plazo	1745
					1745 bs.

## 4.6.PRESUPUESTO

A continuación se muestra el presupuesto que implica llevar a cabo la propuesta del plan de fortalecimiento de la fuerza de trabajo a partir del análisis del clima organizacional en SENASAG, el mismo está determinado los costos de manera anual.

<b>PRESUPUESTO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>IMPORTE ANUAL EN BS.-</b>
REUNIONES	945
CREACION DEL BUZON	500
MEJORA EN LOS SISTEMAS DE COMUNICACION	505
FOMENTAR EL DEPORTE	165
MODELO DE RECONOCIMIENTO	20
COMPRA DE EQUIPOS Y MUEBLES	27548
HIGIENE	247
REMODELACION FISICA	9488
CAFETERIA	300
PROTECCION Y SEGURIDAD	1745
ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES	1500
<b>TOTAL</b>	<b>42963</b>

El presente proyecto de investigación será viable gracias a la accesibilidad de la jefa departamental de SENASAG y el administrador este monto designado será incluido en el POA de la próxima gestión y todo dependerá de los más altos mandos.

## **RECOMENDACIONES**

- Actualización del manual de funciones.
- Realizar la evaluación de desempeño semestralmente para conocer el rendimiento del trabajador en el puesto de trabajo
- Llevar un cuaderno donde se pueda apuntar la contribución que hace cada trabajador a la institución con la finalidad de realizar recompensas extrínsecas como son los reconocimientos.
- Efectuar cursos de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional en la institución y por ende el desempeño.
- fomentar la motivación del personal para así lograr los objetivos previstos.
- La tramitación con el centro de capacitación gubernamental CENCAP y la unidad de recursos humanos del estado plurinacional de Bolivia.
- Se recomienda tomar en cuenta el presente trabajo de investigación a la institución SENASAG para que esta pueda mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño.