



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Tesis presentada para optar el Grado Académico de  
Maestro en Administración con mención en Gerencia  
Empresarial

Modelo de Clima Organizacional para mejorar el  
Desempeño Laboral en los colaboradores del Instituto  
Superior Tecnológico Privado “Máster System” en el periodo 2017.

PRESENTADA POR:

Lic. Carlos Anderson Luna Altamirano

ASESOR: M.Sc. Juan Diego Dávila Cisneros

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2021

MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MERAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
“MÁSTER SYSTEM” EN EL PERIODO 2017

---

Bach. Carlos Anderson Luna Altamirano.  
Autor

---

Mg. Juan Diego Dávila Cisneros  
Asesor

Tesis presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz  
Gallo para optar el Grado de: **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON  
MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

APROBADO POR:

---

M.SC. GERARDO GASPARD DEZA MALCA  
PRESIDENTE DEL JURADO


---

M.SC. HUGO EDUARDO MENDOZA MALCA  
SECRETARIO DEL JURADO

---

M. SC. GUIDO ALARCON VILLANUEVA VOCAL DEL  
JURADO

Lambayeque, 2021

|                                                                                                                                                        |                                                                |                     |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|
|  <b>UNPRG</b><br><small>UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO</small> | ESCUELA DE POSGRADO<br><i>M. Sc. Francis Villena Rodríguez</i> | Versión:            | 01        |
|                                                                                                                                                        |                                                                | Fecha de Aprobación | 29-8-2020 |
| UNIDAD DE INVESTIGACION                                                                                                                                | <u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS</u>        | Pág. 1 de 3         |           |

### ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

Siendo las 4 p.m. del día jueves 15 de julio de 2021, se dio inicio a la Sustentación Virtual de Tesis soportado por el sistema Google Meet, preparado y controlado por la Unidad de Tele Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, con la participación en la Video Conferencia de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución N°1630-2018-EPG, de fecha 10 de agosto de 2018, conformado por:

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| M.Sc. GERARDO GASPAR DEZA MALCA   | Presidente |
| M.Sc. HUGO EDUARDO MENDOZA ROSADO | Secretario |
| M.Sc. GUIDO ALARCON VILLANUEVA    | Vocal      |
| M.Sc. JUAN DIEGO DAVILA CISNEROS  | Asesor     |


Para evaluar el informe de tesis del tesista CARLOS ANDERSON LUNA ALTAMIRANO, candidato a optar el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACION CON MENCION EN GERENCIA EMPRESARIAL con la tesis titulada "MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "MASTER SYSTEM" EN EL PERIODO 2017".

El Sr. Presidente, después de transmitir el saludo a todos los participantes en la Video Conferencia de la Sustentación Virtual ordenó la lectura de la Resolución N°492-2021-EPG de fecha 08 de julio de 2021 que autoriza la Sustentación Virtual del Informe de Tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó al candidato a efectuar la Sustentación Virtual, otorgándole 25 minutos de tiempo y autorizando también compartir su pantalla.

Culminada la exposición del candidato, se procedió a la intervención de los miembros del jurado, exponiendo sus opiniones y observaciones correspondientes, posteriormente se realizaron las preguntas al candidato.

Culminadas las preguntas y respuestas, el Sr. Presidente, autorizó el pase de los miembros del Jurado a la sala de video conferencia reservada para el debate sobre la Sustentación Virtual del Informe de Tesis realizada por el candidato, evaluando en base a la rúbrica de sustentación y determinando el resultado total de la tesis con 16 puntos, equivalente a BUENO, quedando el candidato apto para optar el Grado

|                          |                             |                |
|--------------------------|-----------------------------|----------------|
| Formato : Físico/Digital | Ubicación : UI- EPG - UNPRG | Actualización: |
|--------------------------|-----------------------------|----------------|

|                                                                                                                                                            |                                                                       |                     |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|
|  <b>UNPRG</b><br><small>UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ VELAZQUEZ</small> | <b>ESCUELA DE POSGRADO</b><br><i>M. Sc. Francis Villena Rodríguez</i> | Versión:            | 01        |
|                                                                                                                                                            |                                                                       | Fecha de Aprobación | 29-8-2020 |
| UNIDAD DE INVESTIGACION                                                                                                                                    | <u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL</u><br><u>DE TESIS</u>     | Pág. 2 de 3         |           |

de MAESTRO EN ADMINISTRACION CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

Se retornó a la Video Conferencia de Sustentación Virtual, se dio a conocer el resultado, dando lectura del acta y se culminó con los actos finales en la Video Conferencia de Sustentación Virtual.

Siendo las 5:40 p.m. se dio por concluido el acto de Sustentación Virtual.

  
**PRESIDENTE**

  
**SECRETARIO**

  
**VOCAL**

  
**ASESOR**



## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo, Carlos Anderson Luna Altamirano investigador principal, y M.Sc. Juan Diego Dávila Cisneros, asesor del trabajo de investigación “Modelo de Clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Superior Tecnológico Superior Máster system en el periodo 2017”, declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso de administrativo al que hubiere lugar.

Lambayeque 26 de enero del 2022.

Nombre del Investigador: Bach. Carlos Anderson Luna Altamirano

Nombre del asesor: M.Sc. Juan Diego Dávila Cisneros

## DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas para seguir adelante pese a las adversidades. A mi madre Lícida, por su ejemplo de vida, lucha, constancia y esperanza. Quien, con mucho esfuerzo; entregó todo lo que un hijo necesita en esta vida.

A mi padre Ramón; quien siempre estuvo convencido que el éxito y logro profesional llegarían en el corto tiempo. Luchador, optimista y guerrero, aun sabiendo que en su última batalla no vencería, entregó más que su vida misma.

A él quien nunca dudó que la grandeza de un corazón apasionado y luchador llegaría a brillar con luz propia; como tantas veces lo soñamos en nuestras largas caminatas con destino a la gloria. Ahora que está en el cielo su alegría y orgullo debe ser mucho mayor.

Carlos A. Luna A.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un especial agradecimiento a M.Sc. Juan Diego Dávila Cisneros, quien con su experiencia y conocimientos me guió en la asesoría para la presente tesis y optar el Grado de Maestro en Administración.

A mis hermanos quienes con su entusiasmo me daban ánimos para seguir adelante.

A mis padres por su eterna confianza.

A Lucila, quien me acompañó en mi proceso de formación profesional; juntos, pese a las dificultades presentadas decidimos seguir adelante, hasta llegar a la meta.

## INDICE GENERAL

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN .....                                                             | 19 |
| ABSTRACT .....                                                            | 20 |
| INTRODUCCIÓN.....                                                         | 21 |
| I.... ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....                                 | 27 |
| 1.1.    UBICACIÓN.....                                                    | 27 |
| 1.2.    ORGANIGRAMA.....                                                  | 28 |
| 1.3.    REALIDAD PROBLEMÁTICA.....                                        | 31 |
| 1.4.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                                  | 33 |
| 1.5.    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                                     | 36 |
| 1.5.1.        Problema General .....                                      | 36 |
| 1.5.2.        Problemas Específicos .....                                 | 36 |
| 1.6.    JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....                                 | 36 |
| 1.6.1.        Justificación Practica .....                                | 36 |
| 1.7.    OBJETIVOS .....                                                   | 38 |
| 1.7.1.        Objetivo General.....                                       | 38 |
| 1.7.2.        Objetivos Específicos .....                                 | 38 |
| 1.7.    HIPOTESIS .....                                                   | 39 |
| 1.7.1.        Hipótesis General.....                                      | 39 |
| 1.7.2.        Hipótesis Especifica.....                                   | 39 |
| II. MARCO TEORICO.....                                                    | 41 |
| 2.1.    ANTECEDENTES .....                                                | 41 |
| 2.1.1.        Internacionales .....                                       | 41 |
| 2.1.2.        Nacionales.....                                             | 43 |
| 2.1.3.        Locales .....                                               | 45 |
| 2.2.    BASE TEÓRICA.....                                                 | 46 |
| 2.2.1.        Fundamentos del Clima Organizacional.....                   | 47 |
| 2.2.2.        Tipos de Clima Organizacional .....                         | 52 |
| 2.1.4.        Dimensiones del Clima Organizacional.....                   | 54 |
| 2.1.4.1.        Según LITWIN Y STINGER .....                              | 54 |
| 2.1.4.2.        Según <i>STRINGER</i> .....                               | 56 |
| 2.1.4.3.        Según FRIEDLANDER Y MARGULIES .....                       | 57 |
| 2.1.5.        Modelos de clima organizacional.....                        | 59 |
| 2.1.5.1.        Modelo de sistemas de Funcionamiento organizacional ..... | 59 |

|                                                           |                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.5.2.                                                  | Modelo interactivo .....                                          | 59        |
| 2.1.5.3.                                                  | Modelo de sistemas .....                                          | 62        |
| 2.1.5.4.                                                  | Modelo de Niveles de Robbins .....                                | 63        |
| 2.1.5.5.                                                  | Modelo de gestión de servicios: Value Profit Chain .....          | 63        |
| 2.1.5.6.                                                  | Modelo de Dirección: “X” y “Y” Mac Gregor .....                   | 65        |
| 2.1.5.7.                                                  | Modelo de los factores: Herzberg .....                            | 66        |
| 2.1.5.8.                                                  | Modelo Integrado: Brunet.....                                     | 67        |
| 2.1.5.9.                                                  | Modelo de valores en competencia: Cameron y Quinn .....           | 68        |
| 2.1.5.10.                                                 | Modelo de las Dimensiones: Tamayo y Traba .....                   | 68        |
| 2.1.6.                                                    | Desempeño Laboral.....                                            | 70        |
| 2.2.5.1.                                                  | Medición del Desempeño Laboral.....                               | 71        |
| 2.2.5.2.                                                  | Funciones.....                                                    | 72        |
| 2.2.5.2.                                                  | Comportamiento .....                                              | 73        |
| 2.2.5.3.                                                  | Rendimiento .....                                                 | 73        |
| <b>III. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>                      |                                                                   | <b>79</b> |
| 3.1.                                                      | Metodología .....                                                 | 79        |
| 3.2.                                                      | Diseño de contrastación de la Hipótesis .....                     | 79        |
| 3.3.                                                      | Población y muestra.....                                          | 79        |
| 3.4.                                                      | Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... | 80        |
| 3.4.1.                                                    | Técnicas. ....                                                    | 80        |
| 3.4.2.                                                    | Instrumentos .....                                                | 83        |
| 3.5.                                                      | Métodos y procedimientos para la recolección de datos. ....       | 83        |
| 3.6.                                                      | Análisis estadísticos de los datos. ....                          | 83        |
| 3.6.1.                                                    | Tratamiento y procesamiento de los datos.....                     | 83        |
| 3.6.2.                                                    | Análisis e interpretación. ....                                   | 83        |
| <b>IV.. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b> |                                                                   | <b>85</b> |
| 4.1.                                                      | Sobre Desempeño Laboral .....                                     | 85        |
| 4.1.1.                                                    | Sobre sus Funciones.....                                          | 85        |
| 4.1.1.2.                                                  | ANÁLISIS SOBRE SUS FUNCIONES .....                                | 89        |
| 4.1.2.                                                    | Sobre el Rendimiento .....                                        | 90        |
| 4.1.2.1.                                                  | ANÁLISIS SOBRE EL COMPORTAMIENTO.....                             | 96        |
| 4.1.3.                                                    | Sobre el Rendimiento .....                                        | 97        |
| 4.1.3.1.                                                  | ANÁLISIS EL RENDIMIENTO.....                                      | 105       |
| 4.1.4.                                                    | Sobre Clima Organizacional .....                                  | 106       |

|              |                                                                                                                                                 |     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.4.1.     | ANÁLISIS SOBRE LA AUTORREALIZACIÓN .....                                                                                                        | 116 |
| 4.1.5.       | Sobre el involucramiento .....                                                                                                                  | 117 |
| 4.1.5.1.     | ANÁLISIS SOBRE EL INVOLUCRAMIENTO .....                                                                                                         | 127 |
| 4.1.6.       | Sobre la supervisión .....                                                                                                                      | 128 |
| 4.1.6.1.     | ANÁLISIS SOBRE LA SUPERVISIÓN .....                                                                                                             | 138 |
| 4.1.7.       | Sobre la cooperación .....                                                                                                                      | 139 |
| 4.1.7.1.     | ANÁLISIS SOBRE LA COOPERACIÓN.....                                                                                                              | 149 |
| 4.1.8.       | Sobre las condiciones laborales.....                                                                                                            | 150 |
| 4.1.8.1.     | ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES LABORALES.....                                                                                                      | 160 |
| 4.1.9.       | Sobre los resultados de la Guía de Observación .....                                                                                            | 161 |
| 4.1.9.3.     | ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN.....                                                                                       | 168 |
| 4.2.         | ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.....                                            | 171 |
| 4.3.         | PROPUESTA DE MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....                                                                                               | 176 |
| 4.4.         | MODELO DE LAS DIMENSIONES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL I.S.T.P. MÁSTER SYSTEM .....                                                 | 180 |
| 4.5.         | CONCLUSIONES .....                                                                                                                              | 185 |
| 4.6.         | RECOMENDACIONES.....                                                                                                                            | 187 |
| 4.6.1.       | Recomendaciones Generales .....                                                                                                                 | 187 |
| 4.6.2.       | Recomendaciones por Variables.....                                                                                                              | 189 |
| 4.6.2.1.     | <i>Sobre el Clima Organizacional</i> .....                                                                                                      | 189 |
| 4.7.         | BIBLIOGRAFÍA .....                                                                                                                              | 191 |
| ANEXOS ..... | <b>¡Error! Marcador no definido.</b>                                                                                                            |     |
| Anexo I:     | Guía de Observación para identificar el Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System (2017). ..... | 196 |
| Anexo II:    | Cuestionario de Clima Organizacional (2017).....                                                                                                | 197 |
| Anexo III:   | Cuestionario de Desempeño Laboral (2017). .....                                                                                                 | 200 |
| Anexo IV:    | Resultados del Cuestionario de Clima Laboral (2017).....                                                                                        | 201 |
| Anexo V:     | Resultados del Cuestionario de Desempeño Laboral (2017).....                                                                                    | 208 |
| Anexo VI:    | Resultados de la Guía de Observación (2017).....                                                                                                | 211 |
| 6.1.         | Clima Organizacional en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” .....                                                                    | 211 |
| 6.2.         | Desempeño Laboral del I.S.T.P. “Máster System” .....                                                                                            | 212 |
| Anexo XI:    | Matriz de consistencia .....                                                                                                                    | 213 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración N° 2: Frontis del Instituto Superior Tecnológico Master System. ....                              | 27  |
| Ilustración N° 03: Organigrama del Instituto Superior Tecnológico Master System ....                          | 28  |
| Ilustración N° 04: Proceso de inscripción de los alumnos, matrícula, formación profesional y titulación. .... | 30  |
| Ilustración 05. Modelo Sistemas Funcionamiento Organizacional .....                                           | 59  |
| Ilustración 06. Modelo Interactivo .....                                                                      | 60  |
| Ilustración 07: Modelo de Clima según Evan .....                                                              | 61  |
| Ilustración 08: Modelos Interactivo de Gibson y Colbs .....                                                   | 61  |
| Ilustración 09: Modelo de Sistemas .....                                                                      | 63  |
| Ilustración 10. Modelo de Niveles de Robbins (2002). ....                                                     | 63  |
| Ilustración 11. Modelo de los factores: Herzberg (1998). ....                                                 | 67  |
| Ilustración 12. Modelo Integrado de Brunet (2011). ....                                                       | 67  |
| Ilustración 13. Modelo de valores y Competencia de Cameron y Quinn (2014). ....                               | 68  |
| Ilustración 14. Modelo de Dimensiones circulares: Tamayo y Traba (2010). ....                                 | 69  |
| Ilustración 15. Modelo Integral: Luna (2020). ....                                                            | 179 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 01: Definiciones sobre Clima Organizacional.....                                                                        | 52  |
| Tabla 02: Operacionalización de las variables. ....                                                                           | 77  |
| Tabla 03: Valores de escala de Desempeño Laboral.....                                                                         | 81  |
| Tabla 04: valores de escala de Clima Organizacional (2017). ....                                                              | 82  |
| Tabla 05: valores de subescalas.....                                                                                          | 82  |
| Tabla 6. El colaborador conoce sus funciones y como desempeñarse en el cargo .....                                            | 85  |
| Tabla 7. El colaborador tiene claro las metas de la institución. ....                                                         | 86  |
| Tabla 8. El colaborador aporta nuevas ideas para la mejora I.S.T. P. “MÁSTER SYSTEM”.....                                     | 86  |
| Tabla 9. El colaborador posee la capacidad de resolución de conflictos. ....                                                  | 87  |
| Tabla 10. El colaborador propicia un buen clima organizacional entre los miembros de la familia institucional y clientes..... | 90  |
| Tabla 11. El colaborador se preocupa por no alterar el trabajo de los demás miembros de la organización.....                  | 91  |
| Tabla 12. El colaborador mantiene una cordial relación con los demás miembros de la organización y pares. ....                | 91  |
| Tabla 13. El jefe inmediato dirige a su equipo al logro de metas. ....                                                        | 92  |
| Tabla 14. El colaborador sostiene una buena relación con jefes inmediatos y otras áreas. ....                                 | 93  |
| Tabla 15. El colaborador desarrolla estrategias de comunicación efectiva entre los miembros de la organización.....           | 94  |
| Tabla 16. El colaborador ejecuta sus actividades eficazmente; además de inspirar seguridad y confianza.....                   | 95  |
| Tabla 17. El colaborador es respetuoso en el cumplimiento de las normas y políticas del I.S.T.P. Máster System. ....          | 97  |
| Tabla 18. El colaborador toma decisiones en relación con las funciones y nivel de responsabilidad del área al que dirige..... | 97  |
| Tabla 19. El colaborador es puntual y responsable, evita las ausencias.....                                                   | 98  |
| Tabla 20. El colaborador demuestra la calidad de su trabajo en lo realizado.....                                              | 99  |
| Tabla 21. Las actividades y funciones que realiza el colaborador contribuyen a la institución. ....                           | 100 |
| Tabla 22. La institución mantiene una adecuada organización y planificación de actividades. ....                              | 101 |
| Tabla 23. El colaborador se esfuerza en la realización de sus actividades.....                                                | 102 |
| Tabla 24. El colaborador promueve y propone cambios en su área, optimiza recursos. ....                                       | 103 |
| Tabla 25. El colaborador cumple con los objetivos y metas propuestas .....                                                    | 103 |

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 26. Existen oportunidades de progresar en el I.S.T. P. “MÁSTER SYSTEM”                                                       | 106 |
| Tabla 27. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda..                                              | 106 |
| Tabla 28. Los objetivos de trabajo son retadores .....                                                                             | 107 |
| Tabla 29. El colaborador tiene la oportunidad de aprender y desarrollarse en la institución.<br>.....                              | 108 |
| <i>Tabla 30.</i> El colaborador cumple con las actividades diarias del trabajo.....                                                | 109 |
| <i>Tabla 31.</i> El cumplimiento de las actividades diarias motiva al colaborador. ....                                            | 110 |
| <i>Tabla 32.</i> El I.S.T.P. “Máster System” promueve el desarrollo del personal en conjunto.<br>.....                             | 111 |
| <i>Tabla 33.</i> El I.S.T.P. “Máster System” es una buena opción para crecer laboralmente<br><i>calidad de vida laboral.</i> ..... | 112 |
| <i>Tabla 34.</i> El I.S.T.P. “Máster System” promueve que los colaboradores enfrenten y<br>superen nuevos retos y desafíos. ....   | 113 |
| Tabla 35. La institución promueve la práctica de “toma de decisiones “con todos los<br>colaboradores.....                          | 114 |
| Tabla 36. El colaborador tiene el compromiso de lograr el éxito institucional.....                                                 | 117 |
| Tabla 37. El colaborador garantiza sus niveles de logro en su puesto de trabajo. ....                                              | 117 |
| Tabla 38. El colaborador participa en la realización de los objetivos y propone acciones<br>la alcanzarlos. ....                   | 118 |
| <i>Tabla 39.</i> La institución valora la importancia de los colaboradores.....                                                    | 119 |
| Tabla 40. Los colaboradores están comprometidos con el I.S.T.P. “MÁSTER SYSTEM<br>.....                                            | 120 |
| Tabla 41. En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día.....                                                  | 121 |
| Tabla 42. El colaborador se siente orgulloso con el servicio que brinda la institución.                                            | 122 |
| <i>Tabla 43.</i> La institución promueve el desarrollo de ideas creativas e innovadoras .....                                      | 123 |
| Tabla 44. El I.S.T.P. “Máster System” tiene bien definido su cultura organizacional:<br>visión, misión y valores.....              | 124 |
| Tabla 45. El colaborador interactúa con el personal de mayor jerarquía .....                                                       | 125 |
| <i>Tabla 46.</i> El jefe inmediato brinda el apoyo a los colaboradores.....                                                        | 128 |
| Tabla 47. Se realiza evaluación permanente a los colaboradores.....                                                                | 129 |
| <i>Tabla 48.</i> Se aprecia y premia el buen desempeño.....                                                                        | 129 |
| <i>Tabla 49.</i> La institución realiza actividades de reconocimiento por los logros alcanzados<br>.....                           | 130 |
| <i>Tabla 50.</i> La institución cuenta con un MOF para cada puesto de trabajo .....                                                | 131 |
| Tabla 51. La institución promueve las capacitaciones constantes.....                                                               | 132 |
| <i>Tabla 52.</i> El jefe inmediato escucha atentamente las propuestas, observaciones y<br>comentarios de los colaboradores.....    | 133 |
| <i>Tabla 53.</i> La institución tiene una política de reconocimiento de logros laborales. ....                                     | 134 |

|                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Tabla 54.</i> Los Directivos, coordinadores y jefes inmediatos promueven el éxito de los colaboradores.....                         | 135 |
| <i>Tabla 55.</i> Se realiza inducción al nuevo personal antes de iniciar las actividades.....                                          | 136 |
| <i>Tabla 56.</i> Los colaboradores cooperan entre sí. ....                                                                             | 139 |
| <i>Tabla 57.</i> El colaborador tiene la información de manera inmediata.....                                                          | 139 |
| <i>Tabla 58.</i> Los colaboradores fomentan una relación armoniosa .....                                                               | 140 |
| <i>Tabla 59.</i> La institución posee variados canales de comunicación .....                                                           | 141 |
| <i>Tabla 60.</i> La institución promueve el trabajo en equipo .....                                                                    | 142 |
| <i>Tabla 61.</i> La institución fomenta y promueve la comunicación interna .....                                                       | 143 |
| <i>Tabla 62.</i> Las metas laborales contribuyen al logro de la visión institucional.....                                              | 144 |
| <i>Tabla 63.</i> El colaborador contribuye con las actividades de otras áreas. ....                                                    | 145 |
| <i>Tabla 64.</i> La institución informa los avances de la gestión de las otras áreas .....                                             | 146 |
| <i>Tabla 65.</i> La institución brinda la información necesaria para que el colaborador desarrolle su trabajo.....                     | 147 |
| <i>Tabla 66.</i> La institución posee normas y procedimientos en su quehacer diario .....                                              | 150 |
| <i>Tabla 67.</i> La institución posee un sistema de mejora continua de los métodos de trabajo .....                                    | 150 |
| <i>Tabla 68.</i> La institución posee procedimientos para un mejor control y seguimiento de las actividades de los colaboradores ..... | 151 |
| <i>Tabla 69.</i> Se tiene una gestión eficiente de los recursos y activos de la institución. ...                                       | 152 |
| <i>Tabla 70.</i> La institución posee salarios atractivos en relación con los competidores ..                                          | 153 |
| <i>Tabla 71.</i> Los objetivos institucionales se encuentran bien definidos.....                                                       | 154 |
| <i>Tabla 72.</i> El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos .....                                                | 155 |
| <i>Tabla 73.</i> La institución promueve la inversión en tecnología para facilitar el trabajo                                          | 156 |
| <i>Tabla 74.</i> La institución promueve una política de “trato justo” entre todos los miembros de la organización.....                | 157 |
| <i>Tabla 75.</i> La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.....                                                    | 158 |
| <i>Tabla 77.</i> Resultados del análisis documental efectuado enero a julio, 2019 .....                                                | 169 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfica 1: El colaborador conoce sus funciones y como desempeñarse en el cargo.....                                             | 85  |
| Gráfica 2. El colaborador tiene claro las metas de la institución. ....                                                         | 86  |
| Gráfica 3. El colaborador aporta nuevas ideas para la mejora I.S.T.P. “MASTER SYSTEM”.....                                      | 87  |
| Gráfica 4. El colaborador posee la capacidad de resolución de conflictos.....                                                   | 88  |
| Gráfica 5. El colaborador propicia un buen clima organizacional entre los miembros de la familia institucional y clientes. .... | 90  |
| Gráfica 6. El colaborador se preocupa por no alterar el trabajo de los demás miembros de la organización.....                   | 91  |
| Gráfica 7. El colaborador mantiene una cordial relación con los demás miembros de la organización y pares. ....                 | 92  |
| Gráfica 8. El jefe inmediato dirige a su equipo al logro de metas. ....                                                         | 93  |
| Gráfica 9. El colaborador sostiene una buena relación con jefes inmediatos y otras.....                                         | 93  |
| Gráfica 10. El colaborador desarrolla estrategias de comunicación efectiva entre los miembros de la organización. ....          | 94  |
| Gráfica 11. El colaborador ejecuta sus actividades eficazmente; además de inspirar seguridad y confianza. ....                  | 95  |
| Gráfica 12. El colaborador es respetuoso en el cumplimiento de las normas y políticas del I.S.T.P. “Master System”.....         | 97  |
| Gráfica 13. El colaborador toma decisiones en relación a la funciones y nivel de.....                                           | 98  |
| responsabilidad del área al que dirige.....                                                                                     | 98  |
| Gráfica 14. El colaborador es puntual y responsable, evita las ausencias .....                                                  | 99  |
| Gráfica 15. El colaborador demuestra la calidad de su trabajo en lo realizado. ....                                             | 99  |
| Gráfica 16. Las actividades y funciones que realiza el colaborador contribuyen a la institución. ....                           | 100 |
| Gráfica 17. La institución mantiene una adecuada organización y planificación de actividades. ....                              | 101 |
| Gráfica 18. El colaborador se esfuerza en la realización de sus actividades. ....                                               | 102 |
| Gráfica 19. El colaborador promueve y propone cambios en su área, optimiza recursos. ....                                       | 103 |
| Gráfica 20. El colaborador cumple con los objetivos y metas propuestas.....                                                     | 104 |
| Gráfica 21. Existen oportunidades de progresar en el I.S.T. P. “MASTER SYSTEM”                                                  | 106 |
| Gráfica 22. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda.                                          | 107 |
| Gráfica 23. Los objetivos de trabajo son retadores. ....                                                                        | 108 |
| Gráfica 24. El colaborador tiene la oportunidad de aprender y desarrollarse en la institución.....                              | 109 |

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Gráfica 25.</i> El colaborador cumple con las actividades diarias del trabajo. ....                                          | 109 |
| <i>Gráfica 26.</i> El cumplimiento de las actividades diarias motiva al colaborador. ....                                       | 110 |
| <i>Gráfica 27.</i> El I.S.T.P. “Máster System” promueve el desarrollo del personal en conjunto. ....                            | 111 |
| <i>Gráfica 28.</i> El I.S.T.P. “MÁSTER SYSTEM” es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral .....                  | 112 |
| <i>Gráfica 29.</i> El I.S.T.P. “Master System” promueve que los colaboradores enfrenten y superen nuevos retos y desafíos. .... | 113 |
| <i>Gráfica 30.</i> La institución promueve la práctica de “toma de decisiones “con todos los colaboradores.....                 | 114 |
| <i>Gráfica 31.</i> El colaborador tiene el compromiso de lograr el éxito institucional. ....                                    | 117 |
| <i>Gráfica 32.</i> El colaborador garantiza sus niveles de logro en su puesto de trabajo.....                                   | 118 |
| <i>Gráfica 34.</i> La institución valora la importancia de los colaboradores.....                                               | 119 |
| <i>Gráfica 35.</i> Los colaboradores están comprometidos con el I.S.T.P. “Master System”. ....                                  | 120 |
| <i>Gráfica 36.</i> En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día. ....                                     | 121 |
| <i>Gráfica 37.</i> El colaborador se siente orgulloso con el servicio que brinda la institución. ....                           | 122 |
| <i>Gráfica 38.</i> La institución promueve el desarrollo de ideas creativas e innovadoras. .                                    | 123 |
| <i>Gráfica 39.</i> El I.S.T.P. “Master System” tiene bien definido su cultura organizacional: visión, misión y valores.....     | 124 |
| <i>Gráfica 40.</i> El colaborador interactúa con el personal de mayor jerarquía. ....                                           | 126 |
| <i>Gráfica 41.</i> El jefe inmediato ofrece apoyo a los colaboradores.....                                                      | 128 |
| <i>Gráfica 42.</i> Se realiza evaluación permanente a los colaboradores .....                                                   | 129 |
| <i>Gráfica 44.</i> La institución realiza actividades de reconocimiento por los logros alcanzados.....                          | 130 |
| <i>Gráfica 45.</i> La institución cuenta con un MOF para cada puesto de trabajo. ....                                           | 131 |
| <i>Gráfica 46.</i> La institución promueve las capacitaciones constantes. ....                                                  | 132 |
| <i>Gráfica 47.</i> El jefe inmediato escucha atentamente las propuestas, observaciones y comentarios de los colaboradores.....  | 133 |
| <i>Gráfica 48.</i> La institución tiene una política de reconocimiento de logros laborales. .                                   | 135 |
| <i>Gráfica 49.</i> Los Directivos, coordinadores y jefes inmediatos promueven el éxito de los colaboradores.....                | 135 |
| <i>Gráfica 50.</i> Se realiza inducción al nuevo personal antes de iniciar las actividades. ..                                  | 136 |
| <i>Gráfica 51.</i> Los colaboradores cooperan entre si. ....                                                                    | 139 |
| <i>Gráfica 52.</i> El colaborador tiene la información de manera inmediata.....                                                 | 140 |
| <i>Gráfica 53.</i> Los colaboradores fomentan una relación armoniosa.....                                                       | 141 |
| <i>Gráfica 54.</i> La institución posee variados canales de comunicación .....                                                  | 141 |

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Gráfica 55.</i> La institución promueve el trabajo en equipo. ....                                                                   | 142 |
| <i>Gráfica 56.</i> La institución fomenta y promueve la comunicación interna. ....                                                      | 143 |
| <i>Gráfica 57.</i> Las metas laborales contribuyen al logro de la visión institucional.....                                             | 144 |
| <i>Gráfica 58.</i> El colaborador contribuye con las actividades de otras áreas. ....                                                   | 145 |
| <i>Gráfica 59.</i> La institución informa los avances de la gestión de las otras áreas. ....                                            | 146 |
| <i>Gráfica 60.</i> La institución brinda la información necesaria para que el colaborador desarrolle su trabajo.....                    | 147 |
| <i>Gráfica 61.</i> La institución posee normas y procedimientos en su quehacer diario. ....                                             | 150 |
| <i>Gráfica 62.</i> La institución posee un sistema de mejora continua de los métodos de trabajo. ....                                   | 151 |
| <i>Gráfica 63.</i> La institución posee procedimientos para un mejor control y seguimiento de las actividades de los colaboradores..... | 152 |
| <i>Gráfica 64.</i> Se tiene una gestión eficiente de los recursos y activos de la institución. ....                                     | 153 |
| <i>Gráfica 65.</i> La institución posee salarios atractivos en relación a los competidores. ..                                          | 154 |
| <i>Gráfica 66.</i> Los objetivos institucionales se encuentran bien definidos. ....                                                     | 154 |
| <i>Gráfica 67.</i> El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos. ....                                               | 155 |
| <i>Gráfica 68.</i> La institución promueve la inversión en tecnología para facilitar el trabajo. ....                                   | 156 |
| <i>Gráfica 69.</i> La institución promueve una política de “trato justo” entre todos los miembros de la organización.....               | 157 |
| <i>Gráfico 71.</i> El colaborador cumple con sus tareas diarias.....                                                                    | 161 |
| <i>Gráfico 72.</i> El colaborador desarrolla sus actividades diarias motivado.....                                                      | 161 |
| <i>Gráfico 73.</i> La institución promueve el trabajo en equipo. ....                                                                   | 161 |
| <i>Gráfico 74.</i> El colaborador se siente orgulloso de pertenecer al I.S.T.P. “Máster System”. ....                                   | 162 |
| <i>Gráfico 75.</i> El jefe inmediato ofrece apoyo a los colaboradores.....                                                              | 163 |
| <i>Gráfico 76.</i> La evaluación es permanente a los colaboradores.....                                                                 | 163 |
| <i>Gráfico 77.</i> Se premia y aprecia a los colaboradores. ....                                                                        | 164 |
| <i>Gráfico 78.</i> La institución promueve las capacitaciones constantes. ....                                                          | 164 |
| <i>Gráfico 79.</i> El colaborador aporta nuevas ideas para la mejora del I.S.T.P. “Máster System”.....                                  | 165 |
| <i>Gráfico 80.</i> El colaborador tiene la capacidad de resolución de conflictos.....                                                   | 165 |
| <i>Gráfico 81.</i> El colaborado propicia un ambiente favorable en la institución. ....                                                 | 166 |
| <i>Gráfico 81.</i> El colaborado mantiene una cordial relación con los miembros de la organización.....                                 | 166 |
| <i>Gráfico 82.</i> El jefe inmediato dirige a su equipo al logro de las metas institucionales.....                                      | 167 |
| <i>Gráfico 83.</i> La comunicación entre los colaboradores es constante.....                                                            | 167 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ANEXO 1. Guía de Observación para identificar el Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System (2017). ..... | 196 |
| ANEXO 2. Fichas bibliográficas.....                                                                                                                      | 197 |
| ANEXO 3. Cuestionario de Clima Organizacional (2017).....                                                                                                | 198 |
| ANEXO 4. Cuestionario de Desempeño Laboral (2017).....                                                                                                   | 200 |
| ANEXO 5. Resultados del Cuestionario de Clima Laboral (2017).....                                                                                        | 201 |
| ANEXO 6. Resultados del Cuestionario de Desempeño Laboral (2017).....                                                                                    | 208 |
| ANEXO 8. Resultados de la Guía de Observación (2017).....                                                                                                | 211 |
| ANEXO 09. Matriz de consistencia.....                                                                                                                    | 213 |

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que tiene la propuesta de un Modelo de Clima Organizacional en la mejora del Desempeño Laboral en los colaboradores del Instituto Superior Tecnológico “MÁSTER SYSTEM” en el periodo 2017. Por lo que se tiene la hipótesis: un adecuado modelo de Clima Organizacional mejorará el Desempeño Laboral de los colaboradores en el Instituto Superior Tecnológico “MÁSTER SYSTEM” en el periodo 2017. Siendo una investigación mixta (cuantitativa y cualitativa) de tipo descriptiva – correlacional con información proveída a través de encuestas a una población total de 50 miembros de la institución entre ellos directivos, administrativos, asistentes, docentes y personal de apoyo. Toda esta información ha sido procesada en el programa IBM SPSS Statistics. La técnica empleada es la escala modificada tipo Likert<sup>1</sup> y los instrumentos utilizados fueron la escala/encuesta de Clima Organizacional y la escala/encuesta de Desempeño Laboral, la primera con 50 afirmaciones y la segunda con 20, para ser respondidas de manera individual y anónima. Ambos fueron evaluados con una escala de puntos de acuerdo con el número de preguntas realizadas. Concluyendo que, el Instituto Superior Tecnológico Máster System- Chiclayo cuenta con un clima organizacional adecuado (obteniendo un alto nivel con 219 puntos de unos 250 puntos máximo) y respaldado en la evaluación realizada en el trabajo puesto que contribuye en el mejoramiento de las tareas diarias; del mismo modo, la cooperación presente entre los trabajadores administrativos y académicos del Instituto es sostenida con la adecuada integración de los equipos. Además, cuenta con un Clima organizacional adecuado, con una puntuación de 78 puntos y Desempeño Laboral esperado (nivel alto de calificación con 80 puntos de unos 100 puntos máximo) y respaldado en el rendimiento de las labores impartidas dentro del Instituto.

**Palabras claves:** Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

---

<sup>1</sup> Escala tipo Likert: Escala psicométrica utilizada en proyectos e informes de investigación cuyo objetivo es cuestionarios de cuantificar los resultados a fin de tener una medida más real de los resultados obtenido.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship that the proposal of an Organizational Climate Model has in the improvement of the Labor Performance at MASTER SYSTEM Superior Technological Institute's collaborators in 2017. Therefore, the hypothesis is: an organizational Climate Model will improve the Labor Performance at "MASTER SYSTEM" Superior Technological Institute's in 2017. The research has been a descriptive - correlational qualitative and quantitative with information provided through surveys with a total population of 50 members of the institution including managers, administrators, assistants, teachers and support staff. All the information has been processed in the IBM SPSS Statistics program. The technique used is the modified Likert<sup>2</sup> scale and the instruments used were the Organizational Climate scale / survey and the Work Performance scale/survey, the first one with 50 items and the second one with 20 ones, to be answered individually and anonymously. Both they were evaluated with a scale of points according to the number of questions asked. Concluding that the Technological Institute "Master System" has an adequate organizational climate (obtaining a high level with 219 points in a scale of 250 points maximum) and supported by the evaluation carried out at work, it contributes to the improvement of tasks daily. In the same way, the present cooperation between the administrative and academic workers of the Institute is sustained with the adequate integration of the work teams. In addition, it has an adequate work performance (high level of qualification with 78 points of the 100 maximum points) and backed by the performance of the work taught inside the Institute.

**Keywords:** Organizational climate and work performance.

---

<sup>1</sup> The Likert scale is a psychometric scale used in research projects and reports whose objective is questionnaires to quantify the results in order to have a more specific and realistic measure of the results obtained.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día el creciente mercado de las organizaciones educativas del nivel técnico superior en nuestro país buscan posicionarse mediante diferentes estrategias que les permita liderar en el sector educativo ofreciendo propuestas educativas con un alto nivel de elementos orientados a la formación: científica, humana y tecnológica y para ello la importancia de contar con un equipo humano altamente competitivo; para ello, es necesario que ciertos elementos favorables puedan crear un entorno de apropiado de alto nivel de productividad y satisfacción en los colaboradores. De lo contrario, si un colaborador se desempeña en un ambiente hostil, inapropiado, desfavorable y con pocas posibilidades de crecimiento profesional; su performance y resultados en su nivel de productividad serán claramente muy bajos y por ende los mismos resultados impactarán negativamente en las metas y la consecución de objetivos institucionales de una organización. Es así la importancia para los directivos de las organizaciones educativas de fortalecer estratégicamente un agradable Clima Laboral mediante la interrelación del empleado con el entorno, relaciones entre el personal y la empresa, clientes y proveedores para alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el capital humano.

Por ello, esta investigación objeta la relación que tiene la propuesta de un Modelo de Clima Organizacional en la mejora del Desempeño Laboral tomando dentro del I.S.T.P. MÁSTER SYSTEM. Formulándose en la siguiente pregunta: ¿En qué medida la propuesta de un Modelo de Clima Organizacional influye en el mejoramiento del Desempeño Laboral de los colaboradores en el I.S.T.P. MÁSTER SYSTEM en el periodo 2017?

Basados en la relación establecida por Calderón y Álvarez, quienes sostiene:

La gestión de las organizaciones orienta su atención en la selección del mejor talento humano “capital” más valioso de toda organización; orientado al cumplimiento de los

objetivos organizacionales buscando en todo momento fortalecer la ventaja competitiva sostenible con colaboradores idóneos que están orientados a altos índices de productividad, calidad y buen desempeño en el cumplimiento de las metas trazadas. (2010, p. 32).

Por ello, teniendo como estructura convencional de un trabajo de investigación, en el primer capítulo se hace el análisis del objeto de estudio, identificado la ubicación geográfica del I.S.T.P. MÁSTER SYSTEM establecido en la Av. Alfonso Ugarte N.º 670, Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque; la realidad problemática que aparece en el contexto de la investigación, además del planteamiento y formulación del problema antes ya mencionado; la justificación e importancia de la investigación, ya que un saludable clima organizacional es el motor de éxito y desarrollo en las organizaciones permitiendo el crecimiento profesional, económico, sostenible y laboral en conjunto de todos los miembros de la organización y por ende impactando positivamente en los índices de rentabilidad de la institución en el corto mediano y largo plazo además de in crecimiento significativo en sus diferentes dimensiones.

Seguido de las bases teóricas en el capítulo II, donde se hace una resumida muestra de investigaciones que anteceden al estudio realizado. Adicionalmente, se fundamenta y respalda con las definiciones consensuadas a los términos de Clima organizacional y Desempeño Laboral destacando sus tipos, dimensiones y modelos existentes del primero antes mencionado y de la medición concretada para lo segundo.

Para el Clima Organizacional se toma las referencias de reconocidos autores tales como: Forehand, Von Gilmer, Taguiri y las investigaciones realizadas por Litwin & Stinger, Stringer, Friedlander & Margulies en las dimensiones del Clima Organizacional. Además de los modelos propuestos por Katz y Kahn (1966), el modelo Interactivo de Anderson (1998), Evan (2001) y Gibson y Colbs. (1987). Siguiendo con el modelo de

sistemas de Brunet (2011), modelo de niveles de Robbins (2001), posteriormente el modelo de gestión de servicios de Value Profit chain de Heskett Sasser y Schlesinger (2003), retomando el modelo de dirección de McGregor (1960), modelo de los factores de Herzberg (1959) para posteriormente trasladarnos a los modelos contemporáneos de la administración con los modelos de valores en competencia de Cameron y Quinn (2014) y modelo de las dimensiones de Tamayo y Traba (2010). El modelo que será tomado como propuesta es de modelo de las dimensiones de Tamayo y Traba para la alineación del funcionamiento organizacional del Instituto Superior “MASTER SYSTEM” y para el Desempeño Laboral, se tiene a ilustres como Montejo (2009), Chiavenato (2011), Uzcategui, J. (2011), Palma, Valero y Jhoan (2014), Pernía, K. Y Carrera, M. (2014) siendo los estudios de estos últimos los medios para la evaluación del Desempeño Laboral conformado por el funcionamiento respectivo de los cargos dados, el comportamiento y rendimiento de los trabajadores.

En el Capítulo III, “El diseño Metodológico” explica que, al no ser experimental, constituye una investigación tipo descriptiva correlativa y de carácter cualitativo; además en la operacionalización de variables se determina que la variable independiente es el Clima Organizacional y la variable dependiente es el Desempeño Laboral; la población está constituida por los 4 miembros directivos, 6 personal administrativos, 4 asistentes de administración, 28 docentes de cuatro carreras profesionales (Secretariado Ejecutivo Bilingüe, Computación e Informática, Enfermería y Farmacia) y 8 personal de apoyo todos ellos miembros de la Institución Superior Tecnológico Master System, haciendo un total de 50 trabajadores. Al tener una población pequeña se consideró encuestar a toda la población.

En las técnicas e instrumentos; se utilizó dos encuestas para determinar la valorización de cada variable, el cuestionario de Clima Organizacional contó con 50

interrogantes como indicadores de las cinco dimensiones de dicha variable, en cambio para determinar el Desempeño Laboral se realizó 20 interrogantes como indicadores de las tres dimensiones de ello.

Se establecieron escalas para determinar los tres niveles según las dimensiones, así como también los niveles para las dos variables. Dichos parámetros fueron calculados con el producto obtenido del mínimo valor con que se puede evaluar los ítems y el número de pregunta de la dimensión o variable evaluada, análogamente, se trabajó para el cálculo del máximo valor del tercer nivel. Siendo la diferencia de estos dos valores, divididos entre el número de niveles con que se quiere evaluar (en este caso son tres los niveles: alto, medio y bajo).

Para hallar el resultado obtenido de cada dimensión, se calculó la sumatoria de los valores obtenidos como moda en los indicadores y se clasificó en las escalas antes mencionadas.

En el cuarto capítulo, denominado “Resultados y discusión de datos”, se concluye que el Instituto Superior Tecnológico Master System – Chiclayo cuenta con un Clima Organizacional adecuado (obteniendo un alto nivel con 219 puntos de unos 250 puntos máximo) y respaldado en la evaluación realizada en el trabajo puesto que contribuye en el mejoramiento de las tareas diarias; del mismo modo, la cooperación presente entre los trabajadores Administrativos y Académicos del Instituto es sostenida con la adecuada integración de los equipos.

Además, cuenta con un Desempeño Laboral bastante adecuado (nivel alto de calificación con 78 puntos de unos 100 puntos máximo) y respaldado en el rendimiento de las labores impartidas dentro del Instituto.

Se finaliza con las recomendaciones respectivas donde se hace un extensivo aporte sobre el modelo más conveniente para el Instituto Superior Tecnológico Máster System.

De esta forma, recalcando lo antes mencionado sobre el Modelo de las Dimensiones propuesto por Tamayo y Traba (2010) como el más apto para el desarrollo del Instituto con algunas variantes en relación con la realidad de la institución, se espera contribuir eficientemente con el desarrollo de la Institución pues este trabajo de investigación ha sido realizado con bastante precisión y además de una exhaustiva revisión por parte de expertos en la materia.

# **CAPITULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1. UBICACIÓN.

El Instituto Superior Tecnológico Máster System es una institución educativa constituida legalmente y está situada en el Departamento de Lambayeque, Provincia de Chiclayo; en la Av. Alfonso Ugarte N° 670. El periodo de estudio e investigación corresponde al periodo 2017.

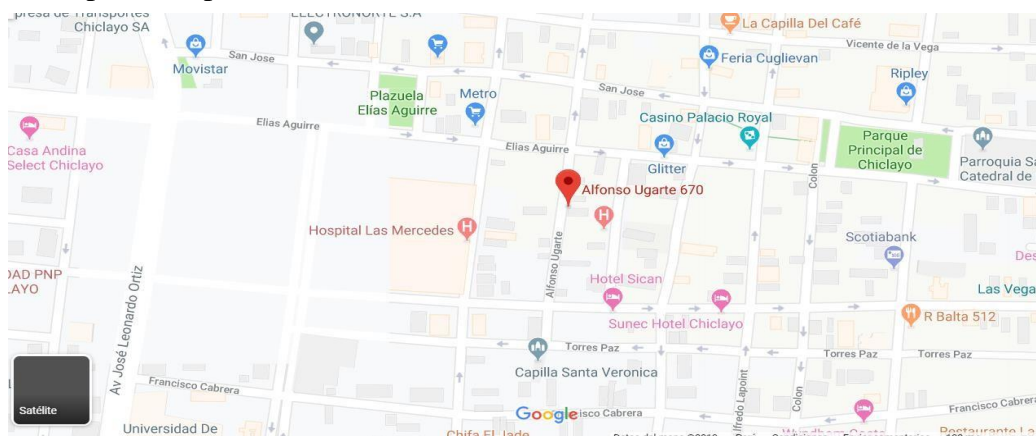


Ilustración N° 1: Croquis de ubicación del Instituto Superior Tecnológico Máster System

Fuente: Google Maps 2020.



Ilustración N° 2: Frontis del Instituto Superior Tecnológico Master System.

Fuente: Google Maps 2020.

## 1.2.ORGANIGRAMA

Las organizaciones a fin de poder tener un orden en las áreas y personal que la conforman se organizan de manera ordena y estructural; jerarquizando y atribuyéndoles a cada miembro de la organización funciones, atribuciones y responsabilidades muy propias de cada área; es así que la organización en análisis, Instituto Superior Tecnológico Master System, cuenta con una estructura organizacional que permite a todos los miembros ubicarse ordenadamente en áreas y funciones propias de cada actividad que permiten en conjunto contribuir al logros de los objetivos institucionales. Cabe mencionar que cada una de ellas es de vital importancia puesto que se encuentran engranadas con el fin del logro de los objetivos y contribuir al éxito de la institución.

El siguiente organigrama (Imagen N° 03) muestra el estilo de organización asimismo este estilo de dirección del I.S.T.P Mater System es piramidal donde la decisión de los promotores va de arriba hacia abajo.

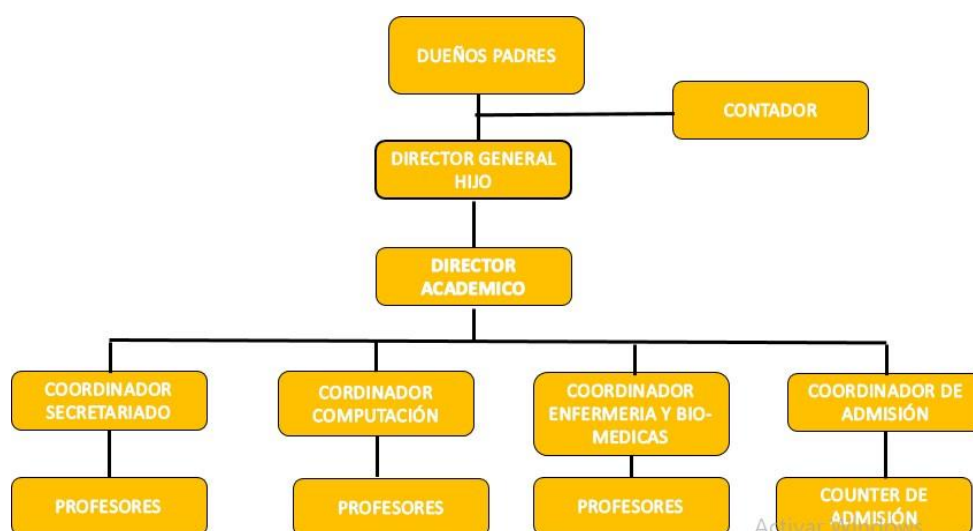


Ilustración N° 03: Organigrama del Instituto Superior Tecnológico Master System

Fuente: Archivos del I.S.T.P. Máster System en noviembre, 2018.

Elaboración: Propia

**a) Actividades del Instituto Superior Tecnológico Máster System**

La necesidad de formar profesionales altamente calificados obliga a las instituciones educativas del nivel técnico desarrollar actividades orientadas a fortalecer las tareas en aulas e implementar nuevas estrategias de enseñanza – Aprendizaje; es así que la principal actividad del Instituto Superior Tecnológico Master System es la formación técnico profesional en las carreras de: Secretariado Ejecutivo Bilingüe, Computación e Informática, Enfermería y Farmacia; así como capacitaciones a empresas en relación a temas de informática, liderazgo, gestión, idiomas, entre otros.

**b) Procesos y operaciones**

El proceso de formación técnico profesional inicia desde el lanzamiento de las carreras profesionales hasta la titulación de este después de un proceso de formación de 03 años:

- Lanzamiento de las carreras profesionales en los medios de comunicación.
- Matrícula e inicio de actividades académicas.
- Formación profesional (malla curricular de carrera profesional)
- Sustentación de proyecto final.
- Presentación de carpeta para titulación.
- Aprobación de título técnico a nombre de la nación.

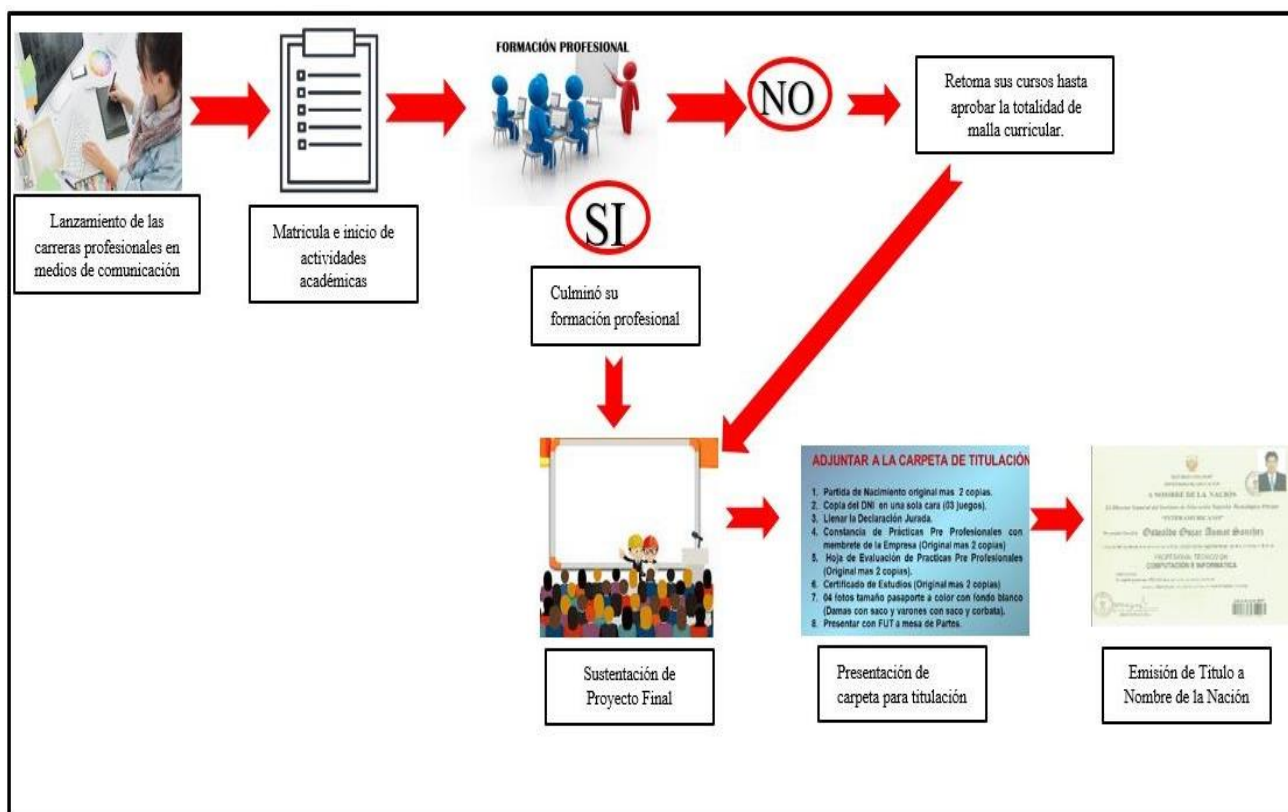


Ilustración N° 04: Proceso de inscripción de los alumnos, matrícula, formación profesional y titulación.

Fuente: Mapa de procesos del I.S.T.P. Máster System en octubre, 2018.  
Elaboración: Propia.

### c) Instalación

El Instituto Superior Tecnológico Máster System cuenta con un edificio propio de 06 pisos, ubicada en la Av. Alfonso Ugarte 670, Chiclayo.

- ✓ En el primer piso; se encuentran las áreas de: atención al cliente (Procesos de admisión) y oficinas administrativas.
- ✓ En el segundo piso; se encuentran las áreas de: Dirección General, Contabilidad, Dirección Académica y dos Laboratorios (Enfermería y laboratorio clínico)
- ✓ En el tercer piso; se encuentran el laboratorio de idiomas, 04 aulas para usos múltiples.
- ✓ En el quinto piso; se encuentran 04 aulas y 01 laboratorio de enfermería.
- ✓ En el quinto piso; se encuentran 04 aulas y adicionalmente la biblioteca y un ambiente para usos múltiples.

- ✓ En el sexto piso; el cafetín y un ambiente para los alumnos

### 1.3.REALIDAD PROBLEMÁTICA.

El fenómeno de Globalización requiere que las organizaciones asuman nuevos modelos de organización gerencial; los mismos que estén a la vanguardia de los avances de la ciencia y tecnología que permitan impactar positivamente en los resultados del desempeño de los colaboradores en el corto mediano y largo plazo; y por ende dar un mejor resultado en los indicadores de gestión en los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Calderón y Álvarez, se sostiene que:

La gestión de las organizaciones orienta su atención en la selección del mejor talento humano “capital” más valioso de toda organización; orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales buscando en todo momento fortalecer la ventaja competitiva sostenible con colaboradores idóneos que están orientados a altos índices de productividad, calidad y buen desempeño en el cumplimiento de las metas trazadas. (2010, p. 32).

La afirmación del autor en relación con el activo humano como fuente valiosa en la organización, nos permite entender la vital importancia que representa el colaborador en toda su dimensión: afectiva, social, humana, ética y laboral.

Los principios y conceptos de liderazgo se han ido construyendo de manera acelerada dando origen a conceptos transformadores con enorme impacto en las organizaciones; siendo América latina los promotores de propuestas innovadoras; lideradas por países como : Chile, Brasil y argentina quienes han generado nuevas propuestas en la relación: colaborar – empresa, con el fin de obtener mejores resultados organizacionales, colaboradores identificados con la institución, minimizar la rotación de personal y un aumento de la satisfacción laboral.

Las organizaciones educativas líderes en América Latina han desarrollado estrategias tales como: empoderar a su personal, mejorar el clima organizacional y capacitar al personal para la obtención de mejores resultados en los indicadores de desempeño. De esta forma, los resultados obtenidos son bastante aceptables, puesto que se ha logrado el liderazgo; además, el sector educación ha iniciado propuestas de innovación para incrementar los resultados en su personal docente, mejorar la calidad educativa, mantener el posicionamiento de mercado y la población estudiantil.

Las organizaciones educativas en el Perú; orientadas al rubro de educación técnica superior han comprendido que el éxito y/o el fracaso de estas están orientados bajo los pilares de: alta competitividad, políticas de dirección, gestión y los avances de la tecnología. Es así que, bajo la direccionalidad de la plana administrativa y el personal en su conjunto se puede tener una visión clara y precisa de lo que se desee alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Por lo que el indicador de Clima Organizacional impacta directamente en los resultados de la organización de manera positiva y/o negativa. Es así que si el colaborador tiene las mejores condiciones para su desarrollo; los resultados que se obtendrán serán los óptimos con gran dinámica en las acciones y actividades diarias de la organización, reduciendo los costes innecesarios en conflictos, temas legales y otros; por el contrario, un clima inadecuado mostrara una alta tasa perjuicio en los indicadores de logros y pérdidas a mayor escala en la organización.

Gracias a la confianza de los directivos depositada en cada miembro que labora en ella es que comprometidos con el desarrollo y la mejora de todos los actores educativos consideramos beneficioso el presente estudio ya que existe una fuerte relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, factor fundamental para las empresas de servicio cuyo principal ente es el Cliente - Aprendiz. Por lo que se busca proponer un Modelo de Clima Organizacional que permita potencializar el Desempeño Laboral de

todos los colaboradores de la I.S.T.P MÁSTER SYSTEM en la ciudad de Chiclayo.

#### 1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un ambiente de trabajo agradable es la clave para que los colaboradores en general se sientan: a gusto, contentos, útiles, motivados y con ganas seguir creciendo y tener permanencia en la empresa; y, por ende, la obtención de mejores resultados en la organización.

En opinión de Silva (2011), enfoca el concepto de clima organizacional en función de la relación individuo – organización y esta es una variable que busca integrar al colaborador con la organización y sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etc.), los grupos (relación intergrupala) y la organización (procesos y estructura organizacional).

Para Anzola, (2010) considera que el Clima Organizacional es la manera como los colaboradores perciben e interpretan a la organización y que se va construyendo día a día entre los miembros de la organización y que este impacta en la conducta de los colaboradores, siendo así que cada organización presenta una identidad única.

Según Chiavenato (2011), se considera:

El clima organizacional guarda un vínculo directo con la motivación y resultados de los colaboradores; siendo así que una alta motivación impactará positivamente en el clima organizacional de manera positiva obteniendo colaboradores con fuertes vínculos laborales, animosos, interesados e identificados con la institución en el ejercicio mismo de sus actividades y con óptimos resultados para la organización; por el contrario una baja motivación; se tendrá bajos niveles de clima organizacional y por ende como resultado colaboradores con depresión, desinteresados apáticos entre otros; impactando negativamente en los resultados de la organización y en casos extremos: agresividad, tumultos y enfrentamientos frontales entre colaboradores y miembros de la organización.

(p. 49).

La presente investigación está orientada a identificar la relación directa que hay entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una organización optimizando los resultados y el éxito de esta mediante equipos de rendimiento que impactan que se sienten satisfechos y orgullosos de formar parte de la institución. Para poder determinar el Clima Organizacional es necesario hacer las siguientes preguntas: ¿cuáles son las condiciones del Clima Organizacional que se dan en el Instituto Superior Tecnológico “Máster System” en el periodo 2017?, ¿La aplicación de un Modelo de Clima Organizacional impactará en los resultados de Desempeño laboral del personal docente en el I.S.T.P “Máster System”?, ¿Qué procesos deben potenciarse?; se puede tener un sin fin de respuestas; sin embargo todas ellas coinciden en que se busca optimizar los resultados de la organización mediante estrategias dinámicas de gestión, atención, planificación y control en las actividades de los colaboradores donde los resultados y éxito de la organización impactará en el desarrollo y crecimiento de cada uno de los miembros de la organización.

En relación, al Clima Organizacional del Instituto Superior Tecnológico Máster System se observa, desde un primer panorama, que se tiene un óptimo clima laboral. Es decir, todas las áreas evaluadas presentan indicadores positivos de clima organizacional que se refleja en la interacción de los colaboradores y administrativos y autoridades de la institución; sin embargo, estos indicadores no llegan a superar en su mayoría el resultado esperado como meta establecida.

La comunicación interpersonal *de los trabajadores es adecuada*; es fluida gracias a un equilibrio de comunicación en la organización; puesto que se tiene medios y mecanismos que permiten que los colaboradores estén informados de la planeación, actividades y acciones a desarrollar mediante elementos como periódico mural, comunicados al correo

electrónico y boletines informativos que se entregan a los colaboradores generándose así relaciones interpersonales y en las comunicaciones de la institución.

*La rotación de personal; es baja*, considerando las convocatorias que se publican no muy frecuentes; solicitando nuevo personal docente y administrativo en las diferentes áreas y carreras.

*El nivel de satisfacción del colaborador*; es alta por lo que se ve reflejada en la participación del colaborador en las diferentes actividades internas y externas que organiza la institución, participando de actividades que son de suma importancia para el posicionamiento y presencia de marca en el mercado competitivo de entidades educativas.

*La autonomía del personal*; el personal docente y administrativo se ve limitado en la toma de decisiones por parte de los administrativos y autoridades de la institución; considerando que se tiene una línea de dirección vertical donde los promotores, coordinadores y jefes inmediatos decisión sobre la dirección y participación de cada área.

*Motivación en los colaboradores*; se desarrollan actividades que buscan la motivación por parte de los colaboradores, pero son poco frecuentes en el transcurso del año, por lo general se desarrollan en fechas representativas de la institución tales como Aniversario de la Institución y Fiestas Patrias.

Finalmente, *la productividad laboral*, la eficacia y la eficiencia en los colaboradores es óptima; sin embargo, se considera que esos resultados pueden ser mucho mejor considerando que se tiene un mercado potencial bastante atractivo en la ciudad de Chiclayo además de estar posicionado como la institución líder en la formación técnica en secretariado y profesionales en la salud sobrepasando, los objetivos establecidos por la institución.

En este estudio se busca describir concretamente el estado situacional en que se encuentra el Instituto para posteriormente adecuar un modelo de Clima organizacional a la medida

de la Institución impactando positivamente en el Desempeño Laboral del personal docente del I.S.T.P. Máster System.

## 1.5.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.5.1. Problema General

¿En qué medida el diseño de un Modelo de Clima Organizacional mejorará el Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. Máster System en el periodo 2017?

### 1.5.2. Problemas Específicos

1.5.2.1.¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional del I.S.T.P. Máster System-Chiclayo?

1.5.2.2.¿Cuál es el nivel del Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. Máster System?

1.5.2.3.¿Qué relación existe entre las variables del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. Máster System?

## 1.6.JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La presente investigación realizada en el Instituto Superior Tecnológico “Máster System”, busca dar respuesta a una mejora entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral; para ello se han utilizado instrumentos que permitan medir de manera confiable los niveles de clima organizacional y desempeño laboral a fin de proponer un modelo que busca optimizar los resultados operativos de la institución.

### 1.6.1. Justificación Practica

La finalidad de la presente investigación realizada en el I.S.T.P “Master System” es determinar el Clima organizacional que se está llevando a cabo en la institución y su relación con el Desempeño Laboral de los colaboradores para diagnosticar los elementos que tienden a mejorar en relación a un Modelo de Clima Organizacional optimo y que

permita la maximización y potencialización de los resultados a fin de preparar un modelo de clima organizacional acorde a la realidad de la institución en relación a sus fortalezas y debilidades de todos los miembros de la organización; de esta manera impactar positivamente en los resultados tanto de índole profesional como personal en el siguiente orden:

- A) Directivos: Incremento de los ratios de utilidad neta de la institución en el corto, mediano y largo plazo; formación de equipos de alto rendimiento y lazos institucionales a largo entre los colaboradores y la institución, minimizando la rotación de personal.
- B) Administrativos: Permite tener claro sus indicadores de gestión a fin de tener una ruta de trabajo precisa y objetiva de las actividades a desarrollar además de contribuir con propuestas de mejora e implementación en los procesos de gestión en el interior de la organización.
- C) Docente: Genera la confianza y seguridad para maximizar sus capacidades y potencialidades en el desempeño de las actividades académicas, sumando de esta manera resultados de eficiencia en el quehacer docente. Además de permitirles no solo el desarrollo de sus académicas sino también actividades complementarias a la oferta académica como monitorio de los alumnos, atención a padres de familia y seguimiento del cliente interno.

Este modelo propuesto en la presente investigación se implementará de manera gradual en la organización con línea vertical: desde la gerencia de la institución hasta las áreas de desarrollo operativo tales como: áreas de atención al cliente, académico, administrativo, comercial y mantenimiento. El mismo que permitirá tener un impacto positivo en los siguientes resultados: Funcionales, Satisfacción e Integración de los miembros, así como las Condiciones para grupos subalternos.

Es necesario mencionar la importancia del capital Humano en la organización como fuente de “creación de valor” y como elemento esencial para consecución de los objetivos de la organización a diferencia de los activos fijos cuyo valor puede estar cuantificado en cifras con tendencias decrecientes semestre a semestre en periodos de tiempo establecidos. Es por ello el foco de atención en dicho elemento vital para la organización. Es por ello por lo que, se establece una relación directa entre el clima organizacional I.S.T.P “Máster System” y el Desempeño Laboral y la propuesta de un modelo de clima que permita mejorar los indicadores de resultados de la organización en un corto y mediano periodo de tiempo; considerando que su indicador de efectividad de la organización es de 83% en actividades tales como: performance, actividades administrativas, gestión académica, captación de aprendices, deserción y otros. Por lo que se busca impactar este indicador en un 100% y posteriormente tener un excedente con un alto margen de utilidad neta al cierre de cada año efectivo.

## 1.7.OBJETIVOS

### 1.7.1. Objetivo General

Determinar la relación que tiene el diseño de un Modelo de Clima Organizacional en la mejora del Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. MÁSTER SYSTEM.

### 1.7.2. Objetivos Específicos

- 1.6.2.1. Reconocer el nivel del Clima Organizacional del I.S.T.P. Máster System – Chiclayo.
- 1.6.2.2. Reconocer el nivel de Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. Máster System – Chiclayo.
- 1.6.2.3. Determinar la relación que existe entre las variables de Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System.

## 1.7. HIPOTESIS

### 1.7.1. Hipótesis General

Si se implementa el Modelo de Clima Organizacional, entonces mejorará el Desempeño Laboral de los colaboradores en el I.S.T.P. MÁSTER SYSTEM en el periodo 2017.

### 1.7.2. Hipótesis Específicas

1.7.2.1. El Clima Organizacional del I.S.T.P. “Máster System”- Chiclayo favorable.

1.7.2.2. El Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” es favorable.

1.7.2.3. Entre las variables del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” existe una relación directa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## II. MARCO TEORICO.

### 2.1. ANTECEDENTES

#### 2.1.1. Internacionales

Zans (2017) sostiene que: “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el periodo 2016” para obtener el título de Máster en Gerencia Empresarial en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua y tuvo como objetivo el análisis el Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016. La investigación se sustentó en un cuantitativo con elementos cualitativos con data descriptiva – explicativo y se basó en la teoría de la motivación de Robbins y Judge (2009) quienes afirmaron que la motivación se relaciona con el clima laboral y, por ende, con el desempeño laboral. La muestra estuvo conformada por 59 trabajadores y funcionarios. Para ello utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: encuestas, entrevistas y revisión documentaria. Los resultados obtenidos permitieron concluir que el 96% de los trabajadores encuestados consideraron que: “un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral”; postura que es respaldado por directores y responsables de áreas.

Yovera (2014) en su investigación: “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy” para el título de Magíster Scientiarum en Administración de Negocios, en la Universidad Nacional Abierta y tuvo como objetivo analizar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área administrativa del

Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY). Para ello, utilizó el diseño transaccional correlacional – causal y se basó en la teoría del clima organizacional de Brunet (1992) quien establece que el desempeño de los trabajadores está influenciado por el comportamiento de la organización y las condiciones en las que se desenvuelve. La población estuvo conformada por 30 personas que, a su vez, constituyeron el total de la muestra. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Algunas de las conclusiones que resaltan están referidas a la estructura definida como las normas, reglas y procedimientos que limitan el desempeño de los funcionarios. Asimismo, se consideró que pocas veces la institución otorga reconocimientos o recompensas que le incentiven. Hay pocas oportunidades para el desarrollo profesional, sin embargo, el entorno y el trato recibido por el director y los coordinadores de la institución casi siempre los satisfacen y motivan a desempeñar mejor su labor. Asimismo, el respeto, el reconocimiento, la calidad de vida en el trabajo y su ambiente de trabajo son factores que les satisfacen e incentivan.

Molina y Zenteno (2015), en su investigación titulada: “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de la CEM Austrogas de la Ciudad de Cuenca, Periodo 2013 de la Universidad de Cuenca Ecuador, Faculta de Ciencias Económicas y Administrativas: Carrera de Administración de empresas. Una de las conclusiones de la investigación: “El Sistema de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior que aquí se ha propuesto, logrará articularse en la medida en que los actores, las fuerzas e intereses que mueven a la evaluación de la educación superior en sus distintas dimensiones, sean capaces de comprender que, si el sistema no se organiza e interrelaciona, corre el

riesgo de perder sus posibilidades de beneficiar a las IES mexicanas en su búsqueda de calidad, equidad, pertinencia y vinculación con la sociedad a la que sirven.”

Hernán, Jorge & Pérez, F. (2014). Realizo una investigación denominada “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)”. Se fundamenta teóricamente en el enfoque humanista de Martín y Colbs que se basa en el clima organizacional como el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización; tratado en cuatro capítulos: Clima Laboral, Trabajo en Equipo, Motivación, Relaciones interpersonales. La investigación concluyo: Las variables en estudio evidencian una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios; con la recomendación de mejorar el clima organizacional, lo cual favorecerá el desempeño y productividad de los servidores.

#### 2.1.2. Nacionales

Pacheco, H.G. (2017) en su trabajo de investigación titulada: “Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba”. Quien tuvo como muestra una población total de 50 gerentes y administradores; además de cotar con 96 empleados y colaboradores de PYMES del rubro hotelero en la ciudad de Riobamba, para ello se utilizó un diseño transversal, correlacional y no experimental, para el análisis del “Clima Organizacional”. Los resultados demostraron que: “si existe una influencia positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral”. Unas de las conclusiones son: “El clima organizacional si influye en el desempeño laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba”. En resumen, se tiene el involucramiento laboral con un

0.91, la autorrealización, la comunicación, y las condiciones laborales con 0.90. finalmente se tiene una relación positiva entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral; la misma que es demostrada con un rango de 0.713.

Jiménez, N (2016). En su trabajo de investigación: “Clima Organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Kaparoma E.I.R.L” – Lima, 2016. Para lo cual se sustentó bajo el modelo motivacional de A. Maslow y modelo de las teorías de los factores de Herzberg, citados por Chiavenato; para lo cual se realizó bajo una metodología científica, de tipo aplicada, descriptivo correlacional y por su temporalidad de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 30 trabajadores de la empresa KAPAROMA E.I.R.L. En cuanto a la técnica e instrumento de recolección de datos se utilizó la encuesta a través del cuestionario de preguntas empleando la escala de Likert, los datos fueron recogidos y procesados en un solo momento dentro de la organización. La validez de los instrumentos fue validada por juicio de expertos y la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, el cual obtuvo como resultado 0.880 para clima organizacional y 0.915 para desempeño laboral, asimismo concluimos que existe evidentemente una relación entre el clima organizacional y desempeño laboral.

Silva, L (2016). Clima organizacional y su relación con el desempeño policial en la comisaría del distrito de Santa Anita. La investigación es del tipo básico y diseño No Experimental, el método es el hipotético deductivo, , con una muestra 40 efectivo policiales, se usó el modelo estadístico descriptivo- correlacional, Su conclusión general es Existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño policial en la comisaría del distrito de Santa Anita, año 2015, porque tienen una correlación conjunta “R”, de 0.984 es decir una alta relación Causa-efecto entre las dos variables y el valor p calculado de 0.000.

Pérez y Rivera (2015) realizó un trabajo de investigación titulado: “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana, periodo 2013” para obtener el grado de Magíster en Gestión Empresarial en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana y tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013. Su investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño No Experimental – Transaccional y se basó en la teoría de clima organizacional de Likert (1967) quien refiere que el comportamiento de los trabajadores está directamente relacionado con el clima y las condiciones que se brindan en la organización. La muestra estuvo conformada por 107 trabajadores, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positivo entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de esta institución.

### 2.1.3. Locales

Según Ruiz, M. (2010), en su tesis titulada: “Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo” argumenta que las cinco variables (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) de medición de clima laboral de Sonia Palma Carrillo inciden directamente en el clima organizacional, para lo cual elaboró estrategias que buscaban mejorar el clima en la mencionada empresa, utilizando la herramientas de recolección de datos y la escala CL-SPC tuvo como objetivo la

elaboración de una propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo, se usó como herramienta de recolección de datos, la escala CL-SPC; la encuesta se aplicó a 50 colaboradores, obteniendo las siguientes conclusiones: Desconocimiento por parte de los colaboradores en relación a la cultura organizacional, metas objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo a los que han sido designados y se sentían descontentos, pues consideraban que no se les proporciona información oportuna y adecuada a cada uno sobre su desempeño laboral. Asimismo, estaban en desacuerdo con no tener información clara y transparentes de las funciones, políticos y normas de la organización. Finalmente, también se concluyó en que la remuneración en la empresa era poco atractiva.

Según Zapata, R. (2010), en su tesis para optar el título de licenciado en Administración titulada: “Propuesta de mejora del clima laboral del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A.” que tuvo como objetivo principal medir el clima organizacional del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A., cuya población muestral estuvo constituida por 60 trabajadores que laboran actualmente en dicha área de la empresa, la recolección de datos se hizo a través de una escala Likert. la conclusión principal dio a conocer el nivel de clima laboral del área de atención al cliente de Electronorte, que se definió como medio favorable y en base a esto se desarrolló una propuesta de mejora del nivel de este.

## 2.2. BASE TEÓRICA

Los conceptos y postulados de la administración han ido cambiando de manera acelerada a lo largo de la historia; lo mismo ha aplicado para los conceptos y procedimientos que se vienen desarrollando en las diferentes áreas. Es así que: las gerencias para poder entender la naturaleza de las dimensiones que afectan e impactan

a los colaboradores han desarrollado diferentes propuestas de clima con la finalidad de dar respuesta y soluciones técnicas al entorno laboral en las instituciones.

Viridia (2013) en “Estudio diagnóstico de una dependencia publica” resumen de manera cronológica las diferentes definiciones que se han formulado sobre el clima organizacional desde el año 1960 hasta 2004, tal como se muestra a continuación en la Tabla N° 1:

#### 2.2.1. Fundamentos del Clima Organizacional

| AÑO  | AUTOR                       | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1960 | Gellerman                   | Lo define como "carácter" en una organización y con 05 elementos que lo distinguen:<br>1. Las actitudes de los trabajadores como elemento fundamental en la organización.<br>2. Análisis de los objetivos, tácticas y puntos ciegos por parte de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones.<br>3. Análisis externo de los desafíos económicos (decisiones políticas) que impactan a la organización.<br>4. Impacto de desafíos económicos en la rentabilidad de la organización.<br>5. Integración de los denominadores comunes a fin de formar un carácter común en los colaboradores de la organización. |
|      | Forehand<br>Y Von<br>Gilmer | Características que describen una organización y que confirma su singularidad frente a las demás. Estas características son perdurables en el tiempo y que impactan directamente en el comportamiento de los colaboradores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1966 | Talcott<br>Parsons          | La sociedad y las organizaciones tenían una vinculación directa; es decir consideraba a las organizaciones como pequeños subsistemas relacionados con los entornos y factores externos de la sociedad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1968 | Litwin y<br>Stringer        | El clima organizacional es el reflejo del estilo de los administradores; el mismo que tiene un efecto directo del estilo formal del administrador y los efectos percibidos por los                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|      |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |               | <p>colaboradores tales como: actitudes, creencias, valores y motivaciones.</p> <p>Es importante mencionar que el estilo de dirección de los administradores es importante para entender la concepción de clima de cada organización ya que por medio de ello que los trabajadores percibirán el clima bajo los siguientes conceptos: sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1968 | Taguiri       | <p>Amplia el termino de clima organizacional dando varios sinónimos tales como: atmósfera, condiciones cultura y ecología para hacer referencia al clima laboral mismo que definía como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.</p> <p>Finalmente concluye que el clima es calidad del ambiente interno de la organización y que son los trabajadores quienes forman este concepto según la organización en la que encuentren.</p> |
| 1970 | Campbell      | <p>Define el clima organizacional como la “causa y resultado” en la estructura de una organización que va fortaleciéndose con los procesos internos y que impactan directamente en el comportamiento de los trabajadores.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1972 | Hall          | <p>Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados; los mismos que representan la conducta y personalidad de la organización.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1973 | Guión         | <p>Está estrechamente vinculado con los atributos de la organización y los trabajadores que lo conforman.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1974 | James Y Jones | <p>Introduce el término “Clima psicológico” para explicar las interpretaciones cognoscitivas vinculadas a la organización y que están relacionadas con las características, acontecimientos y procesos organizacionales de los trabajadores.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1975 | Schneider     | <p>Son las Percepciones o interpretaciones de los trabajadores que buscan y orientan el sentido de la continuidad de la organización a fin de saber cómo manejarse, actuar y ejecutar las actividades</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|      |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                      | asignadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1977 | Von Haller           | Introduce el termino: “personalidades humanas”; para lo cual identifica dos tipos de empresas: ascendentes indiferentes y ambivalentes. Para su evaluación consideraba elementos desde lo más simple a lo más complejo. Todo ello, con un valor importante al momento de la evaluación y definición de clima organizacional. |
| 1981 | James y Sell         | Vinculado en el sentido y significado psicológico del trabajado; esta definición se enfoque en conceptos cognoscitivos de elementos integrales que conforman a la organización.                                                                                                                                              |
| 1983 | Schneider Y Reichers | Es una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores realizan de manera más particular en las organizaciones.                                                                                                                                                                                             |
| 1984 | Bertalanff y         | Relación que se desarrolla entre sistema-ambiente y que constantemente se alimenta con los fenómenos globales que influyen en las organizaciones y orientan el accionar en las actividades que realizan los trabajadores en las organizaciones.                                                                              |
| 1985 | Weinert              | Total, del conjunto de estímulos que un trabajador percibe en la organización, los mismos que guían y direccionan el ritmo de trabajo en la organización.                                                                                                                                                                    |
| 1985 | Glick                | Fusión de procesos psicológicos, sociológicos y organizacionales que direccionan la dirección el comportamiento del trabajador.<br>El conjunto de todas las variables externas que van a determinar el comportamiento de los trabajadores; además de sumarse a ello los procesos internos.                                   |
| 1987 | Brunet               | Es el conjunto de las variables internas: valores, actitudes, opiniones de los empleados, así como las variables organizacionales tales como: satisfacción y productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.                                                                   |
| 1988 | Rousseau             | Identifica 04 tipos de clima: clima psicológico, clima agregado, clima colectivo y clima organizacional.<br><i>a. Clima psicológico:</i> son todas aquellas percepciones                                                                                                                                                     |

|      |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                | <p>(personalidad, estilos de pensamientos, procesos cognitivos, interacciones sociales y cultura) de como los trabajadores identifican la realidad en relación con las experiencias de su entorno.</p> <p>b. <i>Clima agregado</i>: pertenencia de los trabajadores hacia una unidad de la organización con la que se identifican y a partir de ahí forman consensos entre sus miembros.</p> <p>c. <i>Clima colectivo</i>: acuerdo de los miembros de una organización en relación con los contextos de la organización.</p> <p>d. <i>Clima organizacional</i>: resumido en percepciones y descriptivo. las percepciones están basadas en las percepciones individuales de los miembros de la organización y el ultimo constituye un atributo de la organización real y no un fenómeno psicológico.</p> |
| 1990 | Brown y Moberg | Lo define como el conjunto de características del medio ambiente interno y que es percibida por los trabajadores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1990 | Payne          | <p>Manifiesta que el concepto de clima es mal percibido por la organización, por no tener una definición que involucra a todos los miembros de la organización; por lo tanto, introduce la invalidez de este; puesto que la percepción de los trabajadores difiere uno del otro y a efectos de tener un consenso se obtiene grupos pequeños organizacionales, los mismo que representan la identidad de la organización.</p> <p>Por lo tanto, Payne afirma que es posible tener climas departamentales, pero no organizacionales.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1990 | Chiavenato     | Lo define como el medio interno y la atmosfera en una organización y que se fortalece de elementos tales como: las políticas gubernamentales, tecnología, reglamentos, liderazgo, tamaño de la organización, desempeño e indicadores de producción de los trabajadores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1990 | Robbins        | Tratando de delimitar el concepto de clima laboral, lo define como la personalidad de la organización y sumado a ello a la “Cultura” que es la que reafirma los valores, tradiciones prácticas y costumbres en la organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|      |                | Lo define como la apreciación o percepción que los empleados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|      |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1992 | Toro                                | desarrollan en base a sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el resultado de la formación de conceptos que se forman en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.                                                                                                                                                   |
| 1992 | Álvarez                             | Es la representación de las percepciones e interpretaciones que el trabajador realiza del ambiente interno de la organización, el mismo que tiene un concepto multidimensional puesto que agrupa a todas las dimensiones de la organización, tales como: reglas, estructura, procesos, personal, metas y relaciones y relaciones interpersonales. |
| 1992 | Ouchi                               | Es la unión de la “Tradición” y la “Cultura Organizacional”; por lo tanto, concluye que el clima es un componente más de la cultura.                                                                                                                                                                                                              |
| 1993 | Dessler                             | Considera que la definición de clima tiene elementos objetivos y subjetivos. En lo objetivo está en función de: estructura, reglas y políticas; así mismo, en lo subjetivo se tiene la cordialidad y el apoyo. Por lo tanto, no se puede llegar a un consenso en la definición de este.                                                           |
| 1993 | Water<br>(citado<br>por<br>Dessler) | Es la de definición que el trabajador construye de la organización en la que desempeña a partir de situaciones y elementos como: estructura, autonomía, recompensas cordialidad, consideración, apertura y apoyo.                                                                                                                                 |
| 1996 | Cabrera                             | Considera que el clima laboral es la construcción que realizan los trabajadores con relación a las percepciones compartidas por los miembros de una organización en función trabajo realizado, para lo cual deben de intervenir los siguientes elementos: relaciones interpersonales, ambiente físico y el esquema formal de la organización.     |
| 1996 | Ivancev<br>ich y<br>Donelly         | Considera una misma definición para clima y cultura organizacional. Asimismo, estos dos elementos se completan con el carácter y la personalidad en centro de trabajo.                                                                                                                                                                            |
| 1996 | Silva                               | Lo define como una propiedad en la que el trabajador identifica a la organización y esta se consolida con la estructura de la organización al integrar a los trabajadores identificando sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento)                                                                                     |

Tabla 01: Definiciones sobre Clima Organizacional

Fuente: Viridia, L. (2013) en Estudio diagnóstico de una dependencia pública.

Elaboración propia.

De acuerdo con (Domínguez L., Ramírez A. y García A. 2013, págs. 62-63) considera que: “ *El clima organizacional es entendido como las relaciones laborales y personales que se desarrollan en un lugar de trabajo que buscan optimizar las condiciones, calidad entorno y performance de los colaboradores mediante sistemas dinámicos de interacción entre los colaboradores, directivos y personal en conjunto de un organización; todo ello con la finalidad de optimizar el rendimiento y productividad de los colaboradores para el logro de los objetivos institucionales en el corto mediano y largo plazo*”.

La conceptualización de Clima Organizacional según (Chiavenato, 2011, pág. 74), expresa que “El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero.”

El Clima Organizacional según (Luthans F., 2008), lo define como “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas de los recursos humanos que se miden y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actuar”.

#### 2.2.2. Tipos de Clima Organizacional

Von Haller (1977) introdujo el término “personalidades humanas” para definir a las compañías y la relación de estas con los trabajadores. Para ello los clasifico

en empresas: ascendentes, indiferentes y ambivalentes. Finalmente, este autor considera para una mejor evaluación de clima es necesario considerar elementos desde lo más simple a lo más complejo.

Guion (1973) concluye que el clima está fuertemente relacionado a los atributos de la organización y del trabajador en la forma como los percibe; además de ello, consideraba que el clima es un calificativo alternativo que permite vincular al trabajador las respuestas afectivas en una organización a través de la satisfacción laboral.

James y Jones (1974) hablan acerca de “clima psicológico” para explicar las interpretaciones cognoscitivas que se desarrollan en los trabajadores mediante la experiencia en la organización: características, procesos organizacionales y acontecimientos que se dan el desarrollo de las actividades que realiza el trabajador.

Para ello el concepto de clima tiene limitaciones bien establecidas que lo diferencian de las percepciones y características. Estas dos definiciones se mantienen bien marcadas en toda organización: percepción y descriptivo. Las percepciones son sensaciones o comprensiones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones. Para ello consideraba 04 tipos de clima cada una de ellas bien definidas y con características particulares.

2.1.3.1. **Clima psicológico:** Es la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.

2.1.3.2. **Clima agregado:** Es el total de las percepciones de los miembros de una organización, los mismos que pueden ser: desde un trabajador hasta un colectivo social organizado en un nivel jerárquico formal (área, departamento,

nivel, etc.

2.1.3.3. **Climas colectivos:** Surge el consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales, económicos, psicológicos y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración (empleador) y la experiencia laboral (empleado), el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios, explican el de otros grupos.

2.1.3.4. **Clima organizacional:** El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior).

#### 2.1.4. Dimensiones del Clima Organizacional

##### 2.1.4.1. Según LITWIN Y STINGER

Litwin y Stinger sostienen la presencia de nueve dimensiones de clima organizacional en las empresas y todas ellas se encuentran vinculadas a la estructura de una organización.

a. **Estructura:** implica la percepción que tiene el trabajador acerca de los procedimientos, reglas tramites y toda la estructura formal de la organización. El foco de atención en esta dimensión es la estructura “burocrática” de la organización vs la “libertad del trabajo”, informalidad y creatividad de los trabajadores en la ejecución de sus actividades.

- b. **Responsabilidad (empowerment):** Es el ejercicio que tienen los trabajadores para la ejecución de sus actividades teniendo como referencia la autonomía en la toma de decisiones que desarrollan en su centro laboral y al área en el que se desempeñan. Siendo la capacidad del trabajador de sentirse “ser su propio jefe” sin tener la condición de ser supervisado o contralado en las actividades que realiza.
- c. **Recompensa:** Representa la percepción de los trabajadores de realizar un buen trabajo y la recompensa que se obtendrá con ello. Para lo cual prioriza el premio en lugar del castigo.
- d. **Desafío:** Constituye el ímpetu y la actitud con el trabajador desarrolla sus actividades frente situaciones de menos a más complejas. Para ello la empresa desarrolla una escala de actividades con niveles de riesgos regulados y administrados a fin de tener un crecimiento progresivo en los objetivos propuestos.
- e. **Relaciones:** Entendida como la percepción que tiene los miembros de la organización sobre el ambiente laboral en relación con el ambiente de trabajo, los pares, jefes inmediatos y directivos que hacen un total en la organización.
- f. **Cooperación:** Representa el sentimiento de todos los miembros de la organización hacia un “espíritu común” de apoyo y ayuda entre directivos, jefes inmediatos, subalternos y otros a fin de fortalecer el trabajo y apoyo mutuo en todos los niveles de la organización.
- g. **Estándares:** Entendida como la percepción de los miembros de la organización en la ejecución de las normas y procedimientos del rendimiento en la consecución de los objetivos de la organización.
- h. **Conflictos:** Nivel en que los miembros de la organización reciben y aceptan las opiniones y discrepantes y no temen retractarse a fin de solucionar los conflictos presentados a fin de mejorar y tener un ambiente de armonía entre todos los miembros

de la organización.

- i. **Identidad:** Lo define como el sentimiento de pertenencia. El trabajador comparte los objetivos personales e institucionales a fin de tener un crecimiento progresivo y compartido.

El hecho que los trabajadores conozcan el clima organizacional les generará un conocimiento de la identidad de la empresa a fin de tener una retroalimentación de los procesos y comportamientos de todas las áreas involucradas con la finalidad de introducir cambios, en la actitud y conductas de todos los subsistemas y áreas organización.

2.1.4.2. *Según STRINGER* Stringer (2002), considera que clima organizacional se desarrolla bajo seis dimensiones, a continuación, se detallan:

1. **Estructura:** Representa la manera de como los trabajadores se organizan a fin de tener toda una estructura bien establecida de la organización: roles, funciones y responsabilidades. Este mismo esquema es superior solo y cuando la organización por parte de los trabajadores es sólida y permanece como tal en el tiempo.
2. **Estándares:** Se considera el sentimiento de presión hacia el trabajador; el mismo que representa el desempeño y el grado de orgullo de los trabajadores hacia la organización con la intención de realizar un buen trabajo. Para lo cual se implementa y fomentan “Altos estándares” que se verán reflejados en los trabajadores; así mismo “Bajos estándares” reflejan menores expectativas de desempeño.
3. **Responsabilidad:** considera los sentimientos de los trabajadores en “ser su propio jefe” y no ser observados ni supervisados por otro miembro de la organización, independientemente del cargo o puesto del que ocupe. Un sentido de alta responsabilidad significa que el empleado se siente impelido a resolver los problemas por sí mismo. Baja responsabilidad indica que el riesgo de tomar probar nuevas aproximaciones tiene a ser desalentado.

4. **Reconocimiento:** representa el sentimiento de los trabajadores para ser recompensados por sus altos niveles de la calidad en el trabajo y servicio que realizan; para ello se efectúa un sistema de recompensas a fin de estimarlos con premios por resultados óptimos y también mecanismos de castigo para acciones que no estén alienados con la organización.
5. **Apoyo:** Simboliza los sentimientos de confianza y apoyo mutuo entre los miembros de la organización. El mismo que está orientado bajo dos indicadores: Alto y Bajo. Alto, representa una fuerte integración de los trabajadores con la organización formando equipos compactos y con resultados óptimos; bajo, poca integración y compromiso de logro en las metas y objetivos organizacionales.
6. **Compromiso:** Manifiesta el grado de orgullo de los trabajadores por ser parte o miembros de la organización asimismo el grado de compromiso del logro de objetivos y metas establecidas. Por ende, se establece que: Altos sentimientos de “compromiso” representa mayor identidad y empuje en el logro de las metas. Así como; Bajos niveles de “compromiso” representa bajos logros en la obtención de los resultados de las metas y objetivos institucionales.

#### 2.1.4.3. Según FRIEDLANDER Y MARGULIES

Friedlander y Margulies (1969), plantearon ocho dimensiones de clima organizacional:

1. **Retirada o Falta de compromiso:** hace referencia un grupo que esta “examinando sus movimientos”; los miembros de una organización que “no están en el engranaje” y que su nivel de compromiso es escasa o casi nula.
2. **Obstáculo:** Representa los sentimientos que están relacionados al total de deberes y actividades de mucha complejidad que entorpecen la dinámica laboral y que al final su trabajo no está siendo facilitado.
3. **Espíritu:** es una dimensión moral al asumir que las necesidades de los trabajadores se satisfacen asimismo se complementa con las metas y objetivos de la

organización.

4. **Intimidad:** capacidad que permite que los miembros de la organización desarrollen relaciones sociales asertivas, considerando que es una necesidad social el mismo que no necesariamente está vinculado directamente con las dimensiones laborales ni de productividad del trabajador.
5. **Actitud distante:** Es la conducta que representa a los directivos y personal de alto cargo en la organización y se caracteriza por ser formal e impersonal. La misma que describe la distancia “emocional” entre los directivos, jefes y sus colaboradores.
6. **Énfasis en la producción:** conducta de los directivos y altos mandos orientada hacia la supervisión, puesto que hay un enorme desconocimiento de las actividades de los colaboradores, no llegando al desarrollo de Feedback.
7. **Confianza:** Conducta de los directivos y altos mandos de la organización a fin de focalizar los esfuerzos para “poner a la organización en movimiento” mediante actividades de la gerencia caracterizada por esfuerzos para “poner a la organización en movimiento”. Esta conducta tiene como sustento el cumplimiento de las tareas de la organización.
8. **Consideración:** conducta orientada a identificar a los miembros de la organización como seres humanos de gran importancia para el logro y consecución de objetivos institucionales.

Palma Carrillo (2004) diseña un instrumento para la evaluación de clima organizacional apoyado en la técnica de Likert (50 ítems) en la cual evalúa la variable de clima organizacional desde el enfoque mucho más amplio, tales como: a) Percepción del trabajador en función a su ambiente laboral, b) Involucramiento del personal en las tareas establecidas, c) Realización personal, d) Acceso a la información para el cumplimiento de sus funciones, e) Integración con los demás miembros de la organización, f) Las

condiciones laborales en las que desempeña y finalmente g) desarrollo personal.

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo. Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales.

## 2.1.5. Modelos de Clima Organizacional

### 2.1.5.1. **Modelo de sistemas de Funcionamiento organizacional**

Propuesto por Katz y Kahn (1966):

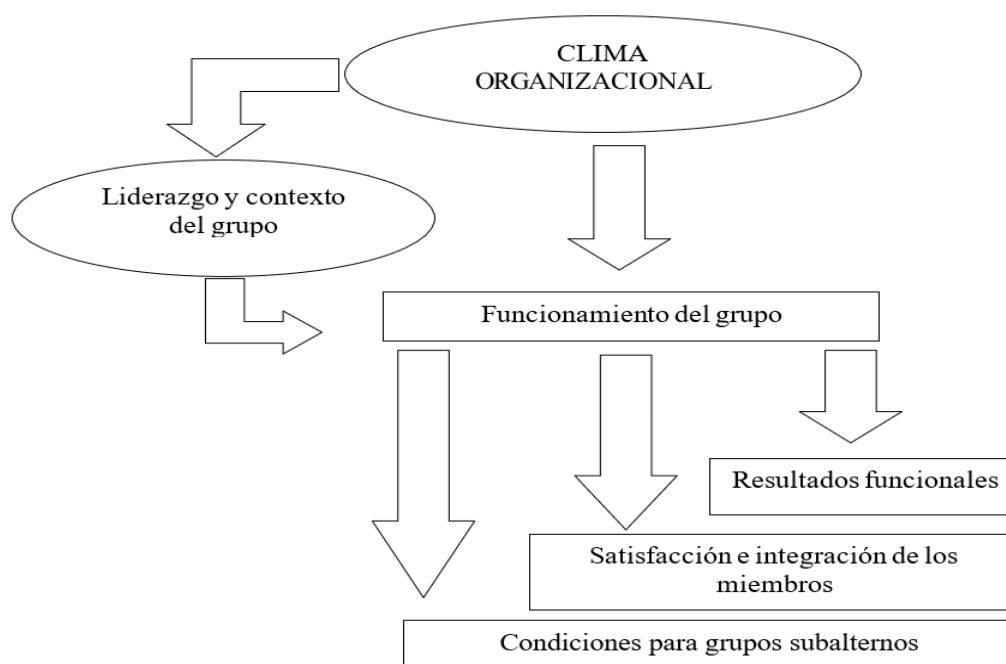


Ilustración 05. Modelo Sistemas Funcionamiento Organizacional

Elaboración Kahn (citado por Denison, 1991:39).

En el presente modelo de clima, el foco de atención es el líder quien es el que vincula a la organización con los trabajadores de manera integral. Gracias a la presencia del líder se llevan a cabo las acciones funcionales para la obtención de resultados esperados por la organización: a) Resultados funcionales, b) Satisfacción e integración de los miembros y finalmente c) Condiciones para grupos subalternos.

### 2.1.5.2. **Modelo interactivo**

Anderson (citado por Martín y Colbs, 1998) quien toma como referencia la taxonomía de Taqiuri y plantea un modelo interactivo donde el foco de atención son las

relaciones directas que se tiene entre las dimensiones del ambiente y las relaciones del clima en una organización.

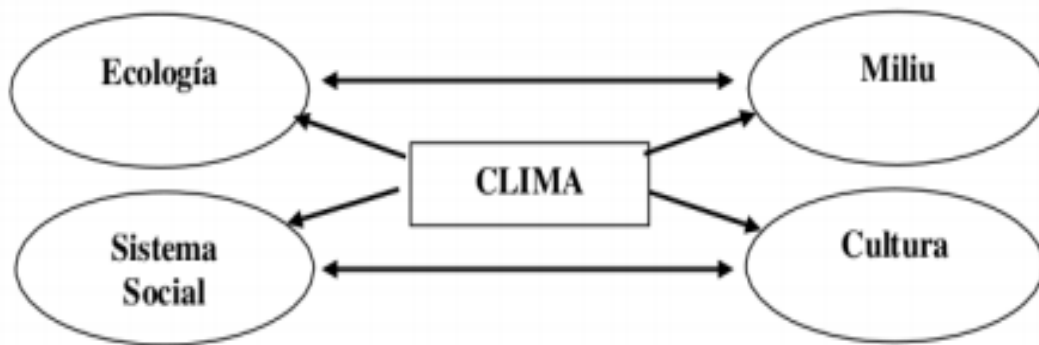
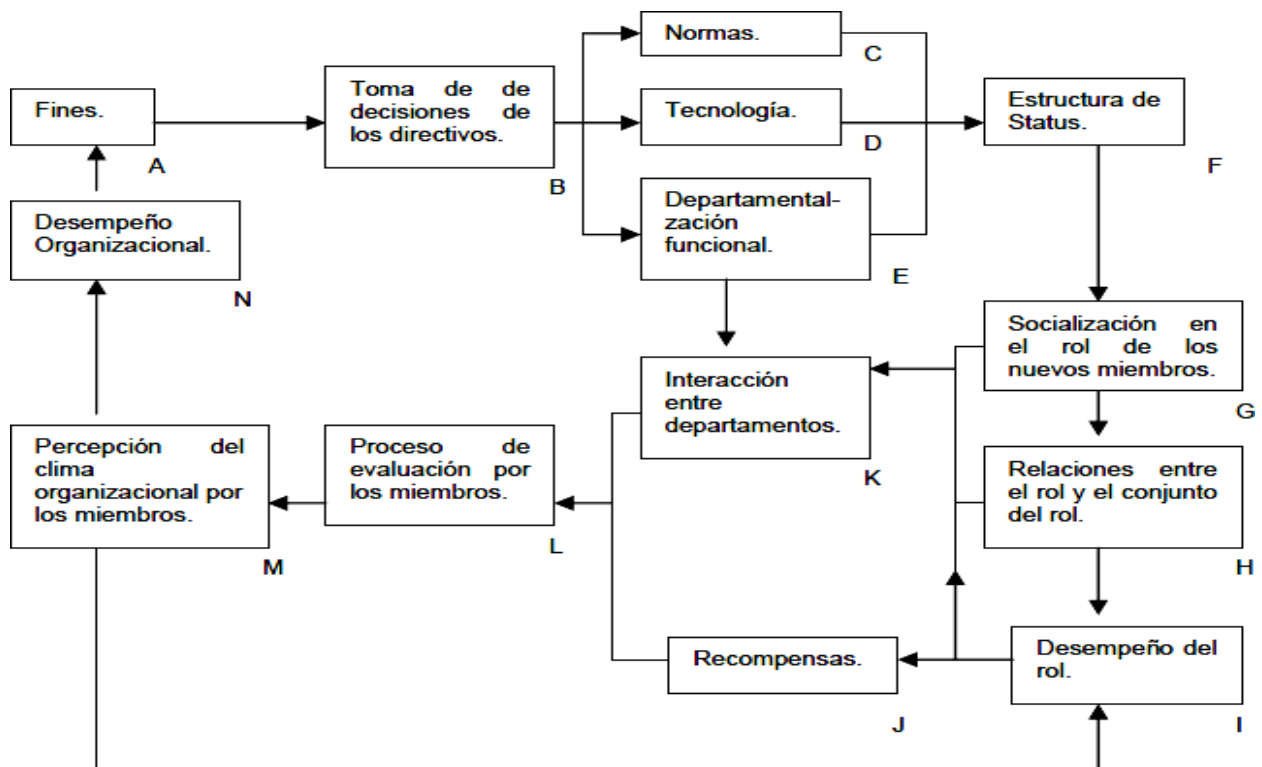


Ilustración 06. Modelo Interactivo  
Fuente: Martín y Colbs.,1998:33

Evan (citado por Peiró, 2001) plantea un modelo de clima organizacional en función de un sistema abierto, para lo cual sostiene que las diferentes influencias externas (inputs), se encuentran vinculadas entre sí; buscando impactar en el desempeño organizacional, mediante un ambiente de clima aceptable donde se integren y participen todos los miembros de la organización para la consecución de los fines establecidos.

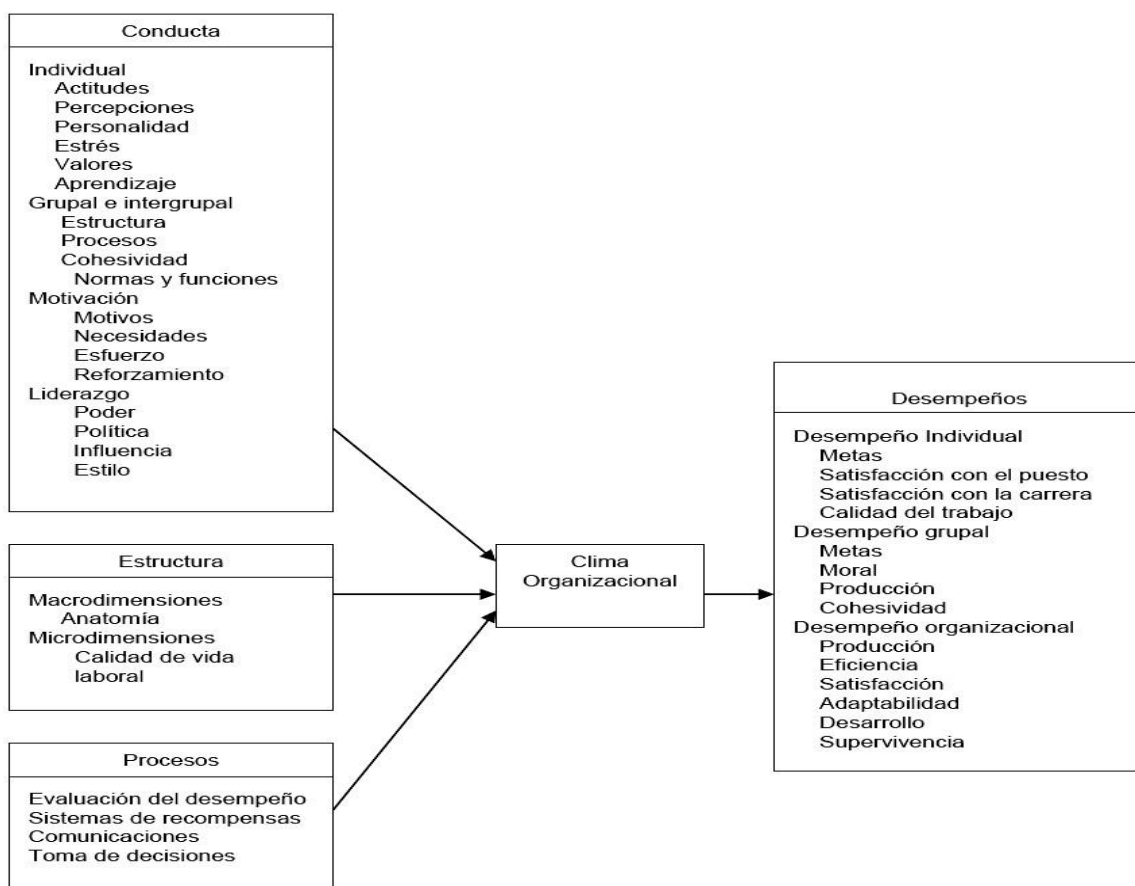


### Ilustración 07: Modelo de Clima según Evan

Elaboración Evan (citado por Peiró, 2001)

Como se observa en el modelo arriba plasmado, se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional, tanto a nivel individual como a nivel departamental y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto.

Gibson y Colbs. (1987) sostiene que el clima organizacional está profundamente vinculado a la Conducta Humana, estructura y procesos de la organización; los mismos que influyen en los resultados de la organización en tres factores: desempeño individual, grupal y organizacional.



### Ilustración 08: Modelos Interactivo de Gibson y Colbs

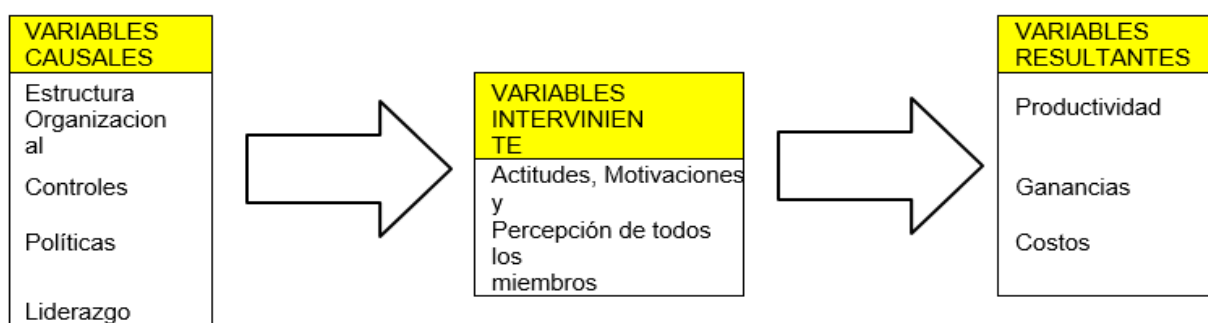
Elaboración por Gibson y Colbs (1987)

### 2.1.5.3. Modelo de sistemas

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) sostiene que el comportamiento de los trabajadores en la organización es el espejo del comportamiento de los directivos, jefes y administrativos; es por ello por lo que se establece la propuesta de PERCPECIÓN – REACCIÓN. Es así como Likert estableció tres tipos de variables que influyen directamente en la percepción de clima organizacional por parte de los trabajadores: variables causales, intermedias y finales.

A continuación, se detalla:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: es la unión de las variables es de las variables causales y las intermedias. Estas variables son netamente “gerenciales” puesto que están enfocadas a identificar elementos finales de la organización, tales como: productividad, ganancia y pérdida.



## Ilustración 09: Modelo de Sistemas

Elaborado por Likert. (1967)

### 2.1.5.4. Modelo de Niveles de Robbins

Robbins (2001) sostiene que este enfoque está centrado en las percepciones que tiene el trabajador de cada factor que lo conforma (Interno y externo) y no por el contrario del comportamiento de cada colaborador de la organización en relación a los factores organizacionales existentes (factores internos y externos) y finalmente estas percepciones del trabajador se van construyendo con elementos muy propios en la organización; tales como: actividades internas, interacciones y el conjunto de experiencias de cada miembro de la organización. Por lo tanto, se concluye bajo este modelo que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

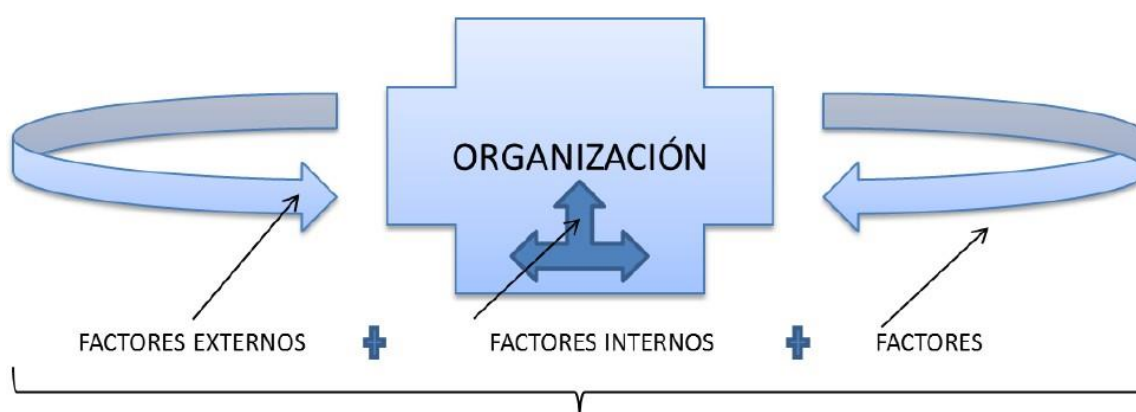


Ilustración 10. Modelo de Niveles de Robbins (2002).

Elaboración propia.

### 2.1.5.5. Modelo de gestión de servicios: Value Profit Chain

Mediante este modelo sostiene que el equipo de trabajadores que se encuentren bien motivados, productivos y comprometidos con la organización, transmitirán ese mismo sentimiento a los clientes externos; los mismos que tendrán el efecto de convertirse en colaboradores externos de la organización y posteriormente convirtiéndose en embajadores de la empresa. Finalmente, esta acción se traduce en resultados financieros positivos y de esta manera se asegura la continuidad del trabajador en la organización.

(Heskett, Sasser y Schlesinger, 2003).

La propuesta del modelo de clima organizacional del Value Profit Chain se fundamenta en el intercambio de valor que se sostiene a través de relaciones duraderas. Para lo cual la organización con el fin de mantener estas buenas relaciones no solo recibe, sino que también ofrece a los miembros elementos gratificantes que permitan fortalecer las buenas relaciones en el espacio y tiempo. Estos elementos pueden ser variados y dependerá de las necesidades y preferencias de los trabajadores, tales como: salario justo, permanente capacitación, grato ambiente laboral, etc. Todos estos elementos de valor buscarán motivar y por ende transmitir ese sentimiento de satisfacción y confort hacia un cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento de comprador y embajador leal. Toda esta cadena de valor genera beneficios económicos y garantiza la continuidad de los miembros de la organización en relaciones duraderas para los accionistas, trabajadores y clientes; así como un valor para los accionistas (en el caso de una empresa con cotización en bolsa).

Heskett, Sasser & Schlesinger, 2003 mencionan:

- Inspira a otros empleados a seguir su “ilusión”.
- Promueve la creación de nuevas ideas para los productos y/o servicios.
- Promueve mejorar la actual prestación de servicios entre los trabajadores
- Promueve que los clientes se encuentren satisfechos y esto se vea reflejado en un comportamiento de "embajador de la organización".
- Atrae buenos clientes.
- Motiva a través de las acciones y recomendaciones, la integración de nuevos buenos empleados.
- Genera un porcentaje significativo de producción y facturación;
- Promueve la generación de nuevos conocimientos;

- Fomenta la generación de cultura organizacional entre los trabajadores.

#### 2.1.5.6. **Modelo de Dirección: “X” y “Y” Mac Gregor**

El autor en su libro titulado "Lado Humano de la Empresa" propone las teorías que muestran el comportamiento de las personas en sus centros de trabajo; así mismo planteo la teoría a la que llamo: "Teoría X" y "Teoría Y".

##### *Teoría X*

- La naturaleza del ser humano (factor intrínseco) es la de rechazo y evasión a las actividades laborales.

En virtud de esta naturaleza humana es que las organizaciones han implementado una serie de acciones que buscan “obligar” a trabajar a los miembros de la organización:

- la fuerza, controles internos, monitoreo, castigos, seguimiento, entre otros con el fin de logro de los objetivos institucionales.
- Un trabajador común evadirá las responsabilidades y buscará tener un día a día en la organización sin la tensión ni la preocupación de asumir nuevos desafíos y riesgos en las actividades que realiza, buscando en todo momento su “seguridad”.

##### *Teoría Y*

- Bajo esta visión la naturaleza del ser humano es la de participar en escenarios donde la producción de: esfuerzo natural, mental y físico (relacionado al centro de trabajo) es similar al que desarrolla en el juego y la diversión; por lo que los trabajadores requieren de elementos que estimulen la consecución de sus metas y objetivos personales; de esa manera los trabajadores no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

Finalmente se concluye que, si una organización genera un ambiente y las condiciones apropiadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, los trabajadores se comprometerán a la consecución de las metas y objetivos

de la organización y asimismo se obtendrá una fuerte integración entre los miembros de la organización.

#### 2.1.5.7. Modelo de los factores: Herzberg

Herzberg se sustenta en la teoría de la “Pirámide de las Necesidades” de A. Maslow, clasificándolos en dos categorías de necesidades en relación con los objetivos humanos superiores y los inferiores: a) Los Factores de Higiene y b) Los Motivadores.

a) Los factores de higiene: son todos aquellos elementos externos que influyen directamente en los resultados del centro de trabajo y que requieren un acompañamiento y seguimiento constante la consecución de los objetivos trazados y estos pueden ser: recompensas, salario, condiciones apropiadas de trabajo, comunicación y adecuado seguimiento y control al personal.

b) La motivación y las satisfacciones: son todos aquellos elementos “internos” y de las oportunidades que buscan y fortalecen la realización personal. Por lo que se propone dos escenarios: a) escenario optimo y apropiado en el centro de trabajo; el colaborador tendrá resultado positivo y enriquecedor en sus actividades; por el contrario, si el escenario es inapropiado, se tendrá un trabajador apático, desmotivado y con muchas carencias de sentido de responsabilidad y consecución de resultados.



Ilustración 11. Modelo de los factores: Herzberg (1998).  
*Elaborado por Herzberg (1992)*

#### 2.1.5.8. Modelo Integrado: Brunet

Para Brunet (2011), define el clima organizacional bajo tres conceptos: a) por la medida múltiple de los atributos organizacionales, b) por la medida perceptiva de los atributos individuales y c) por la medida de perceptiva de los atributos organizacionales. Conjunto de características que: a) son percibidas por la organización: unidades, áreas y departamentos, b) pueden ser deducibles en relación con la estructura de las áreas, departamentos y unidades que lo integran. Este modelo deja palpable lo relevante de tener la contar con la colaboración e intervención de los miembros de la organización, trabajando de manera coordinada con los directivos de la organización.

Es necesario realizar periódicamente evaluaciones de los cambios logrados, por esto es relevante mantener una buena comunicación entre las partes involucradas con la finalidad de reforzar la eficacia y desempeño de cada uno de los elementos involucrados.

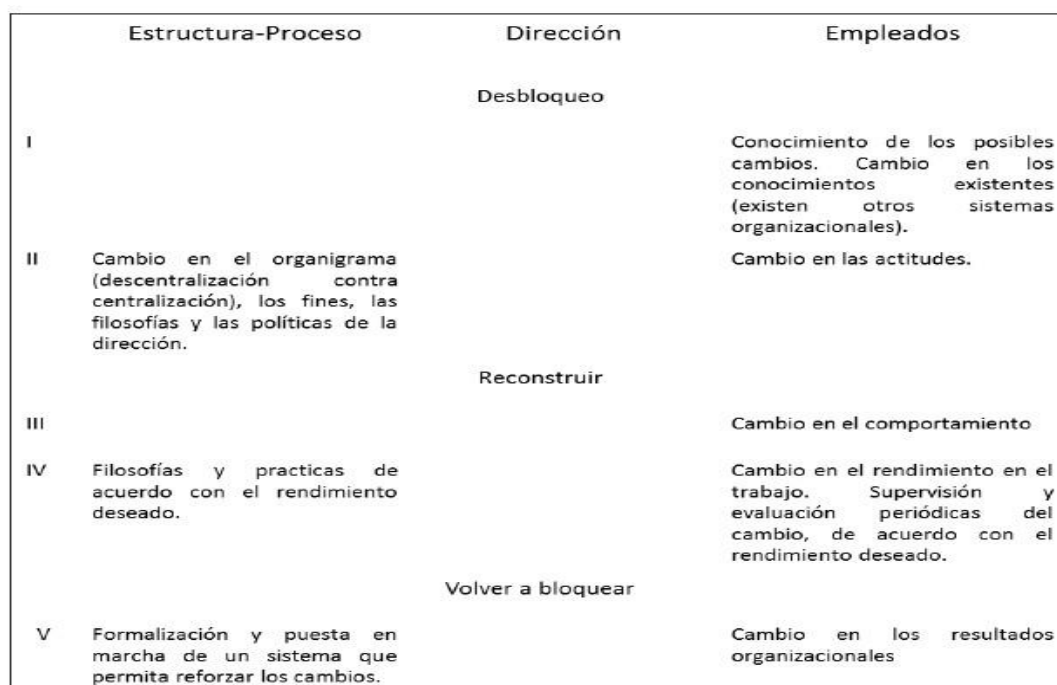


Ilustración 12. Modelo Integrado de Brunet (2011).  
*Elaborado por Brunet. (2011)*

#### 2.1.5.9. Modelo de valores en competencia: Cameron y Quinn

Para Cameron y Quinn refiere que una organización es un sistema macro y que en el interior de ella se tiene subsistemas: departamentos, áreas, unidades, niveles y equipos, todos ellos con su propia cultura única que representa la identidad de cada subsistema. Estas diferencias culturales, pueden generar una distorsión de la cultura de la institución cuando las áreas no se encuentran integradas como una unidad y por ende bajar los niveles de productividad.

Finalmente, los criterios para determinar cuándo una unidad funcional de la organización establece diferencias significativas en sus apreciaciones de la cultura organizacional como para ser considerada como una subcultura, no han sido definidos claramente.



Ilustración 13. Modelo de valores y Competencia de Cameron y Quinn (2014).

*Elaborado por Cameron y Quinn (2014)*

#### 2.1.5.10. Modelo de las Dimensiones: Tamayo y Traba

Consiste en un conjunto de dimensiones que se articulan en el centro de la gestión empresarial. Dichas dimensiones interactúan socialmente al interior de la organización en su totalidad.

El modelo está compuesto de cinco 05 dimensiones interconectadas como lo proponen Browser y Taylor (Tamayo & Traba, 2010) de la siguiente manera:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: intención manifestada de la organización para adquirir y dotar de nuevos equipos al personal.
2. Recursos humanos: atención de la dirección hacia el bienestar de los empleados.
3. Comunicación. Red dentro de la organización para que los empleados sean escuchados.
4. Motivación: condiciones dentro de la organización que hacen trabajar más intensamente a los empleados y
5. Toma de decisiones: evalúa el papel de los empleados en los procesos de toma de decisiones.

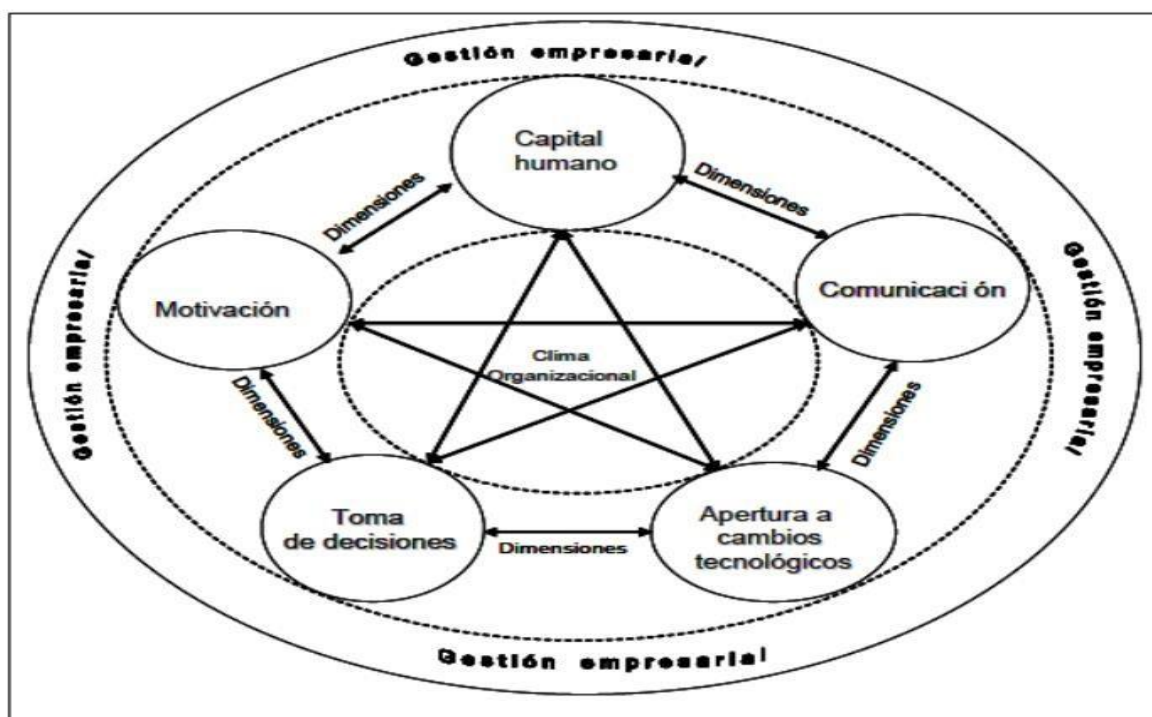


Ilustración 14. Modelo de Dimensiones circulares: Tamayo y Traba (2010).

*Elaborado por Tamayo y Traba (2010).*

### **2.1.6. Desempeño Laboral**

El desempeño laboral puntualiza el grado de compromiso que tiene un personal de una organización para el logro sus funciones establecidas, teniendo como referencia las metas, objetivos y requerimientos que el puesto lo demande en función de los resultados alcanzados.

Se plantea otra definición acerca del desempeño laboral propuesta por Montejo (2009), quien afirma “el Desempeño Laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa” (p. 12-23). En referencia a esta definición se propone que el desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso.

Chiavenato (2011), expone que “el Desempeño Laboral son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización” (p.36). Efectivamente, con ello el autor sostiene que un buen desempeño laboral es la base más importante y valiosa que identifica a una organización.

Uzcategui, J. (2011, p.87) define el desempeño laboral como el “Rendimiento Laboral” llevado a cabo por los colaboradores, priorizando en la ejecución de sus actividades las capacidades y habilidades que le permitan desarrollar de manera eficiente las funciones asignadas, coadyuvando al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la organización.

Palmar R., Valero U., y Jhoan M. (2014), propone la definición de Desempeño Laboral en términos de: “el desenvolvimiento de cada individuo que cumple

su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a la exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”.

Pernía, K. Y Carrera, M. (2014, p.35) indica que el desempeño laboral es el “rendimiento laboral” y “la actuación” que presenta el trabajador en la ejecución de las actividades y funciones asignadas en relación con el cargo que desempeña en un determinado puesto laboral; el mismo que afecta directamente a organización en los resultados financieros.

#### **2.2.5.1. Medición del Desempeño Laboral**

Las organizaciones tienen muchas razones para Evaluar el Desempeño, para Worley y Cummings, (2008), la Evaluación de Desempeño lo definen como un sistema de “retroalimentación” el mismo que aborda la evaluación del personal de manera personal o colectiva. La evaluación constituye un puente entre la consecución de metas y objetivos y la disposición de un sistema de recompensas y premiación. La variedad de profesiones responde a las necesidades específicas de la sociedad que se dan origen en contextos estrictamente históricos, lo que permite el ejercicio de las prácticas sociales para dar respuesta a las demandas y expectativas de la sociedad y cultura que los vio nacer.

Es así que el contexto global empuja a que las profesiones se transformen y adecuen constantemente por efectos de: la tecnología, los procesos sociales, económicos, y culturales que les demandan adecuaciones en las prácticas y ejercicio de la misma en escenarios mundiales y culturales.

Magaña (2007) sostiene que una medición de desempeño laboral debe realizarse mediante los siguientes criterios: a) Lo que una persona debe ser capaz de hacer, b) La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, c) La aptitud para responder a los

cambios tecnológicos y los métodos de trabajo, d) La habilidad para transferir el desempeño de una situación de trabajo a otra, e) El desempeño debe darse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.

Por último, el rendimiento del empleado debiera estar en función de sus tareas principales. Si se supone que esté encargado de mantenimiento, en la medida de que sea exitoso el mantenimiento preventivo, será menor el mantenimiento correctivo, y menores los tiempos de interrupción de la producción, que, a fin de cuentas, es lo que debiera importar. Que la producción no se interrumpa, y que aumente de volumen por innovaciones tecnológicas.

Según Gomez, Balking, & Cardy. (2008). “La Evaluación del Desempeño se inicia con la identificación de las dimensiones de desempeño que determinan un rendimiento eficaz en un trabajo. El análisis del puesto de trabajo es el mecanismo que habría que utilizar para identificar las dimensiones de desempeño”.

Para la evaluación del desempeño laboral se ha considerado la teoría expuesta Pernía, K. Y Carrera, M. (2014) quien determina un alcance de evaluación, a través de las funciones, comportamiento, y rendimiento que manifiesta el colaborador, en su centro de labor.

#### **2.2.5.2. Funciones**

Pernía, K. Y Carrera, M. (2014, p.36) indica que son todas aquellas actividades realizadas por los trabajadores; los mismos que deben de ejecutarse de manera eficiente, para ello se requiere que el trabajador conozca de manera general las funciones, actividades y practicas a desarrollar, teniendo en cuenta su nivel de capacidad de análisis y performance. Con la finalidad de contribuir con el cumplimiento de los objetivos y metas. Para ello se sustenta en dos indicadores.

a.1. Conocimiento del trabajo: está orientado a medir el grado de conocimiento y entendimiento del puesto de trabajo. Para ello abarca todos los elementos que encierra el

conocimiento de la empresa: actividades, principios, técnicas, conceptos, requisitos, entre otros; todo ello a fin de obtener un buen resultado en las actividades encomendadas. Este conocimiento se ubica por encima de las tendencias, mercados, evolución, innovaciones del producto y/o nuevas ideas que busquen optimizar los resultados en el puesto de trabajo.

b.2. Capacidad de análisis: todas las herramientas y procesos propios del trabajador a fin de ejecutar las actividades de manera óptima, designada a las funciones y actividades de los trabajadores.

#### 2.2.5.2. Comportamiento

Pernía, K. Y Carrera, M. (2014, p.36) indica que son todas los comportamientos y cualidades que posee el colaborador para el ejercicio de las actividades asignadas en un determinado puesto de trabajo. Para lo cual se consideran como elementos fundamentales en el trabajador: la actitud, las habilidades, y satisfacción para el cumplimiento de sus funciones.

a. Habilidades: Son la calidad de los productos o servicios de cualquier empresa está sustentada en la capacidad de mantener operando establemente sus sistemas de trabajo y para poder lograrlo, se necesita contar con personas motivadas y capacitadas para desarrollar un buen trabajo.

b. Actitud: Habilidad para descentralizar actividades y decisiones y fomentar el trabajo en equipo

c. Satisfacción: es el grado de contentamiento que manifiesta el colaborador ante las actividades que se le ha atribuido, asimismo depende de los beneficios que este recibe para ejecutar eficientemente sus labores. (Pernía Y Carrera, 2014, p.37).

#### 2.2.5.3. Rendimiento

Pernía, K. Y Carrera, M. (2014, p.36) señala que el rendimiento es el grado

del resultado laboral que muestra el trabajador en el cumplimiento de sus actividades y funciones; adicionalmente se suma a ello la eficiencia y eficacia con lo que lo realiza. Los indicadores por determinar en esta acción son: resolución de conflictos, trabajo en equipo, ausentismo y compromiso.

- a. **Resolución de problemas:** es la capacidad que demuestra el trabajador para resolver aquellas situaciones complicadas que dificulta la continuidad o detiene los procesos que se desarrollan de manera diaria en su centro laboral. Para ello el trabajador pone en ejercicio el total de recursos internos y externos que permitan el cumplimiento de las metas establecidas.
- b. **Ausentismo:** es el comportamiento que presenta del trabajador para el cumplimiento de las acciones, actividades y funciones asignadas en un determinado establecido por la organización, por ello el trabajador debe mostrar puntualidad y responsabilidad. (Pernía Y Carrera, 2014, p.36).
- c. **Compromiso:** el trabajador ejecuta sus actividades sin la necesidad de tener un control o seguimiento para el cumplimiento de sus actividades encomendadas. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Es proactivo e inicia nuevas acciones para ejecutar su trabajo, bajo originalidad e intereses en el cumplimiento de las metas y objetivo. Puede trabajar independientemente.
- d. **Trabajo en Equipo:** es la capacidad del colaborador para desempeñare en conjunto con los integrantes de la organización, teniendo en cuenta lineamientos democráticos frente a las decisiones que son ejecutadas, asimismo respetando los ideales de cada uno de ellos. (Pernía Y Carrera, 2014).

#### **2.1.7. Operacionalización de las variables**

| VARIABLES                   | DIMENSIONES      | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | INDICADOR                                                                                             | INSTRUMENTOS                                    |
|-----------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> | Autorrealización | Oportunidad de progreso (Ítem 1)<br>Objetivos considerados como retos (Ítem 2)<br>Realización del trabajo de la mejor forma (Ítem 3) El trabajo permite aprender y desarrollarse (Ítem 4)<br>Cumplir con sus funciones permite el desarrollo del personal (Ítem 5)<br>Cumplir con las actividades es una tarea estimulante (Ítem 6)<br>Fomentación de desarrollo del personal (Ítem 7)<br>Calidad de vida laboral (Ítem 8)<br>Superación los obstáculos (Ítem 9)<br>Toma de decisiones en tareas de su responsabilidad (Ítem 10) | Muy en desacuerdo (1)<br>En desacuerdo (2)<br>Indiferente (3)<br>De acuerdo (4)<br>Muy de acuerdo (5) | Cuestionario para medir el clima organizacional |
|                             | Involucramiento  | Compromiso personal e institucional (Ítem 11)<br>Asegura sus niveles de logro en el trabajo (Ítem 12)<br>Participación en definición y acciones de objetivos (Ítem 13)<br>Factor clave de la organización (Ítem 14)<br>Compromiso con la organización (Ítem 15)<br>Mejora continua en el trabajo (Ítem 16)<br>Motivo de orgullo personal (Ítem 17)<br>Fomenta de ideas creativas e innovadores (Ítem 18)<br>Definición de visión, misión y valores (Ítem 19)<br>Interacción con tus jefes (Ítem 20)                              | Muy en desacuerdo (1)<br>En desacuerdo (2)<br>Indiferente (3)<br>De acuerdo (4)<br>Muy de acuerdo (5) |                                                 |
|                             | Supervisión      | Apoyo para superar los obstáculos (Ítem 21)<br>Evaluar el trabajo para mejorar la tarea (Ítem 22)<br>Valoración de los niveles de desempeño (Ítem 23)<br>Reconocimiento por los logros (Ítem 24)<br>Responsabilidades del puesto (Ítem 25)<br>Promueven la capacitación (Ítem 26)<br>El supervisor escucha los planteamientos que se hace (Ítem 27)<br>Reconocimiento de logros (Ítem 28)<br>Interés por el éxito de los empleados (Ítem 29)<br>Preparación para el trabajo (Ítem 30)                                            | Muy en desacuerdo (1)<br>En desacuerdo (2)<br>Indiferente (3)<br>De acuerdo (4)<br>Muy de acuerdo (5) |                                                 |

|                                        |                          |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                       |                                                           |
|----------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                        | Comunicación             | Cooperación entre si<br>Relación armoniosa en los grupos de trabajo Existen<br>suficientes canales de comunicación Colaboración<br>entre el personal de las diversas áreas<br>Acceso a la información para cumplimiento del trabajo | Muy en desacuerdo (1)<br>En desacuerdo (2)<br>Indiferente (3)<br>De acuerdo (4)<br>Muy de acuerdo (5) | Fichas de<br>observación                                  |
|                                        |                          | Existencia de normas y procedimientos Mejora<br>continua por los métodos de trabajo<br>Sistema para el seguimiento y control del trabajo                                                                                            | Muy en<br>desacuerdo (1)<br>En desacuerdo (2)                                                         |                                                           |
|                                        | Condiciones<br>laborales | Remuneración atractiva frente a otras instituciones Objetivos<br>claramente definidos<br>Trabajo a base de métodos o planes establecidos Remuneración acorde<br>al desempeño y los logros                                           | Indiferente (3)<br>De acuerdo (4)<br>Muy de acuerdo (5)                                               |                                                           |
| <b>DESEMP<br/>EÑO<br/>LABORA<br/>L</b> | Funciones                | Conocimiento del trabajo<br>Capacidad de análisis                                                                                                                                                                                   | Ninguna o nunca (1)<br>Poco (2)<br>Regular o algo (3)<br>Mucho (4)<br>Todo o siempre (5)              | Cuestionari<br>o para<br>medir el<br>desempeño<br>laboral |
|                                        | Comportamiento           | Habilidades Actitud Satisfacción                                                                                                                                                                                                    | Ninguna o nunca (1)<br>Poco (2)<br>Regular o algo (3)<br>Mucho (4)<br>Todo o siempre (5)              |                                                           |
|                                        | Rendimiento              | Resolución de problemas<br>Ausentismo<br>Compromiso Trabajo en<br>equipo                                                                                                                                                            | Ninguna o nunca (1)<br>Poco (2)<br>Regular o algo (3)<br>Mucho (4)<br>Todo o siempre (5)              |                                                           |

|  |                        |                                                                                                                                                                                                       |  |                       |
|--|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------|
|  | Análisis de resultados | Programas de formación profesional<br>Calidad docente<br>Deserción estudiantil<br>Nivel de satisfacción del cliente externo<br>Identificación del personal con la institución<br>Nivelación Académica |  | Fichas de observación |
|--|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------|

Fuente: Vega D., Arévalo, & Aguilar, 2012, págs. 329 -349

Elaboración propia

Tabla 02: Operacionalización de las variables.

## **CAPITULO III**

# **DISEÑO METODOLÓGICO**

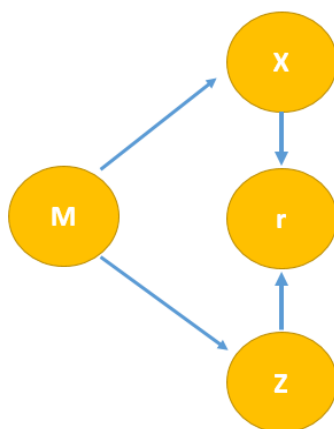
### III. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1. Metodología

La investigación tiene un diseño no experimental (puesto que el estudio realizado no contempla la manipulación de la variable dependiente; asimismo se ha aplicado la técnica de la observación para el seguimiento de los fenómenos en su ambiente natural para su análisis) con un tipo de investigación descriptiva correlativa y de carácter cualitativo. Cuya variable independiente es el Clima Organizacional y la variable dependiente, el Desempeño Laboral.

#### 3.2. Diseño de contrastación de la Hipótesis

La presente investigación se ha desarrollado bajo el diseño no experimental (puesto que el estudio no contempla la manipulación de las variables; por lo que se enfocado en la observación de los fenómenos según su estado natural para su estudio y análisis; donde:



M: representa: Muestra

X: representa: Variable independiente: Clima Organizacional

Z: representa: Variable dependiente: Desempeño Laboral

r: representa: relación entre las dos variables: independiente y dependiente

#### 3.3. Población y muestra

- a. **Población:** Constituida por los 4 miembros directivos, 6 personal administrativos, 4 asistentes de administración, 28 docentes de cuatro carreras profesionales

(Secretariado Ejecutivo Bilingüe, Computación e Informática, Enfermería y Farmacia) y 8 personal de apoyo todos ellos miembros de la Institución Superior Tecnológico Máster System, haciendo un total de 50 trabajadores.

- b. **Muestra de estudio:** Al tener una población pequeña se consideró encuestar a toda la población. Se tomará en cuenta el total del personal que labora en dicha institución considerando: directivos, administrativos, docentes y personal de apoyo.

#### 3.4. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

##### 3.4.1. Técnicas.

###### 3.4.1.1. Observación

En el presente estudio el problema propuesto en el I.S.T.P. “Máster System”, se dio inicio con la observación directa, la misma que permite verificar el desempeño de los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo a fin de determinar su libre accionar en las actividades diarias en la institución.

###### 3.4.1.2. Análisis documental

Se revisó el análisis del contenido de la información de diferentes fuentes bibliográficas, tales como: tesis relacionadas a clima organizacional y desempeño laboral, revistas científicas, bibliografía de autores referentes al objeto de estudio; posterior a ello se realizó el análisis del contenido interno de cada fuente bibliográfica. La información obtenida fue organizada en fichas bibliográficas, las mismas que son referenciadas en la presente investigación. Por lo que para el desarrollo de la presente actividad se utilizaron: fichas textuales, de resumen y bibliográficas.

###### 3.4.1.3. Encuestas:

Para compendiar los datos de la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta. Inicialmente se entregó cuestionarios del clima organizacional a los administrativos, coordinadores, asistentes, docentes y directivos de la organización (20 minutos), posteriormente se puntualizó en el detalle y explicaciones complementarias para

responder las preguntas del cuestionario de manera objetiva y luego se prosiguió a retirar las encuestas de los participantes. Finalmente, en la etapa de la evaluación del desempeño laboral se facilitó cuestionarios a los administrativos, jefes, coordinadores, asistentes, docentes y directivos de la organización para ser completado por un periodo de 20 minutos, asimismo se les dio las pautas necesarias para contestar el cuestionario y al final se continuo con la recepción de esta.

#### 3.4.1.4. Escalas

Para determinar si los indicadores puntúan entre alto, medio o bajo se realizó de la entre el puntaje mínimo y el máximo posible se calcula con el producto de la puntuación dada según los ítems en su totalidad, en este caso se obtiene parámetros que se establecieron en la diferencia del puntaje mínimo y máximo entre 3 y a partir del puntaje mínimo se sumó el resultado obtenido así distribuido de la siguiente manera: Para la evaluación del clima organizacional se puntualizó con la siguiente escala: MUY DE ACUERDO = 5, DE ACUERDO = 4, INDIFERENTE = 3, EN DESACUERDO = 2, MUY EN DESACUERDO = 1

|                                   | <b>N° de preguntas</b> | <b>Nivel bajo</b> | <b>Nivel medio</b> | <b>Nivel alto</b> |
|-----------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| <b>SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL</b> | 20                     | 20 – 46ptos       | 47 – 73 ptos       | 74 – 100 ptos     |

Tabla 03: Valores de escala de Desempeño Laboral.

Fuente: En base al Cuestionario de Desempeño Laboral de agosto - setiembre, 2018.

Elaboración propia.

Y para el clima organizacional se puntualizó con la siguiente escala: NINGUNA O NUNCA = 1, POCO = 2, REGULAR O ALGO = 3, MUCHO = 4, TODO O SIEMPRE = 5

|                               | N° de preguntas | Nivel bajo   | Nivel medio   | Nivel alto    |
|-------------------------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|
| SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL | 50              | 50 – 116 pts | 117 – 183 pts | 184 – 250 pts |

Tabla 04: valores de escala de Clima Organizacional (2017).

Fuente: en base al cuestionario de Clima organizacional de agosto – setiembre, 2018.

Elaboración propia

Asimismo, se cuenta con escalas que valoriza los subindicadores, que, al ser aplicados con la misma metodología antes expuesta se resume en la siguiente tabla:

| Variables                            | Sub variables                   | N° de preguntas | Nivel bajo  | Nivel medio | Nivel alto  |
|--------------------------------------|---------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>SOBRE DESEMPEÑO LABORAL</b>       | Sobre sus funciones             | 4               | 4 – 9 pts   | 10 – 15 pts | 16 – 20 pts |
|                                      | Sobre el comportamiento         | 7               | 7 – 16 pts  | 17 – 25 pts | 26 – 35 pts |
|                                      | Sobre el rendimiento            | 9               | 9 – 21 pts  | 22 – 31 pts | 32 – 45 pts |
| <b>SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b> | Sobre su autorrealización       | 10              | 10 – 23 pts | 24 – 37 pts | 38 – 50 pts |
|                                      | Sobre el involucramiento        | 10              | 10 – 23 pts | 24 – 37 pts | 38 – 50 pts |
|                                      | Sobre la supervisión            | 10              | 10 – 23 pts | 24 – 37 pts | 38 – 50 pts |
|                                      | Sobre la cooperación            | 10              | 10 – 23 pts | 24 – 37 pts | 38 – 50 pts |
|                                      | Sobre las condiciones laborales | 10              | 10 – 23 pts | 24 – 37 pts | 38 – 50 pts |

Tabla 05: valores de subescalas

Fuente: En base a los cuestionarios de Desempeño laboral y Clima organizacional agosto – setiembre, 2018.

Elaboración propia

### 3.4.2. Instrumentos

1. **Cuestionario para la medición del clima organizacional:** Se ha considerado para esta acción el instrumento propuesto por Palma Carrillo (2004) está diseñado con la escala de Likert (versión final: 50 items) organizados en 5 dimensiones: a) Autorrealización, b) Involucramiento laboral, c) Supervisión, d) Comunicación y e) Condiciones laborales. Su tiempo de medición: 20 minutos.
2. **Cuestionario para la medición del desempeño laboral:** El cuestionario de Desempeño Laboral contendrá la comunicación requerida en 20 preguntas, provenientes de tres dimensiones: Funciones, Comportamiento y rendimiento.

### 3.5. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Los datos serán recolectados en dos momentos, en un primer tiempo se recolectarán datos sobre la actual Gestión Educativa desarrollada en el I.S.T.P. “Máster System a través de la aplicación de un cuestionario. En un segundo momento, se recolectaron datos acerca del Clima rganizacional del instituto entre todos los miembros de dicha institución aplicándose una encuesta a los trabajadores administrativo y no administrativos.

### 3.6. Análisis estadísticos de los datos.

#### 3.6.1. Tratamiento y procesamiento de los datos.

Una vez realizada la recolección de datos mediante el uso de los instrumentos, se procedió a elaborar la tabla de base de datos por cada una de las variables, esto se hizo gracias al uso del paquete estadístico (IBM SPSS Stadistics Versión 23). Dentro del método de análisis descriptivo se utilizó las frecuencias y porcentajes en las tablas con su respectiva interpretación y sus gráficos correspondientes.

#### 3.6.2. Análisis e interpretación.

El análisis de los datos se realizó a través de los estadísticos descriptivos como tablas de frecuencia y grafico de barra.

# **CAPITULO IV**

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE DATOS**

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.1. Sobre Desempeño Laboral

#### 4.1.1. Sobre sus Funciones

De la primera dimensión evaluada para determinar el “Desempeño Laboral” en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System”, se obtuvieron los siguientes resultados:

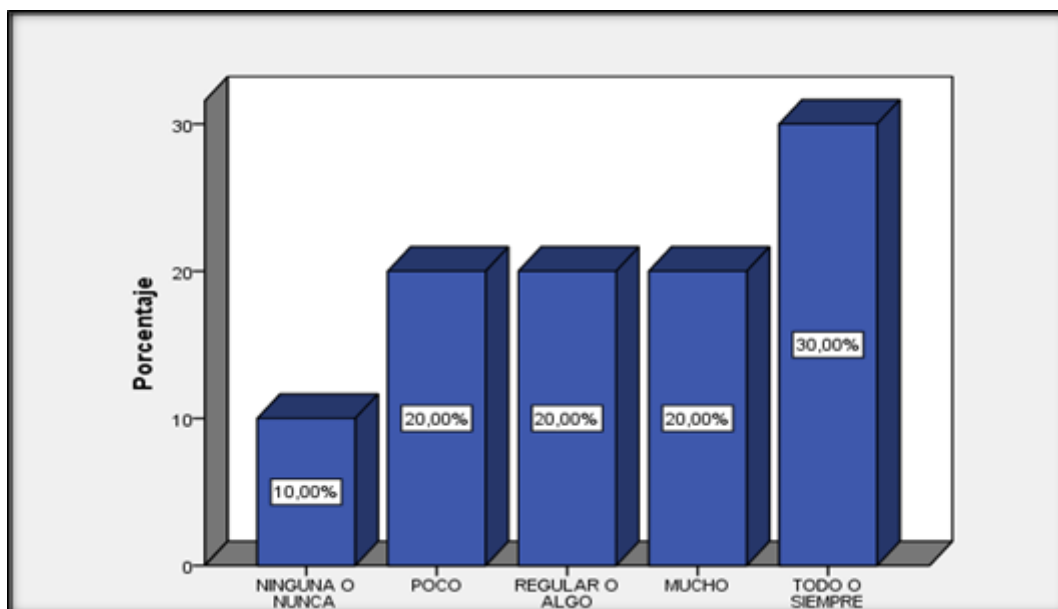
Tabla 6. El colaborador conoce sus funciones y como desempeñarse en el cargo

|        |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulada |
|--------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| Válido | NINGUNA O NUNCA | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|        | POCO            | 10 | 20,0  | 20,0     | 30,0        |
|        | REGULAR O ALGO  | 10 | 20,0  | 20,0     | 50,0        |
|        | MUCHO           | 10 | 20,0  | 20,0     | 70,0        |
|        | TODO O SIEMPRE  | 15 | 30,0  | 30,0     | 100,0       |
|        | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Grafica 1: El colaborador conoce sus funciones y como desempeñarse en el cargo.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

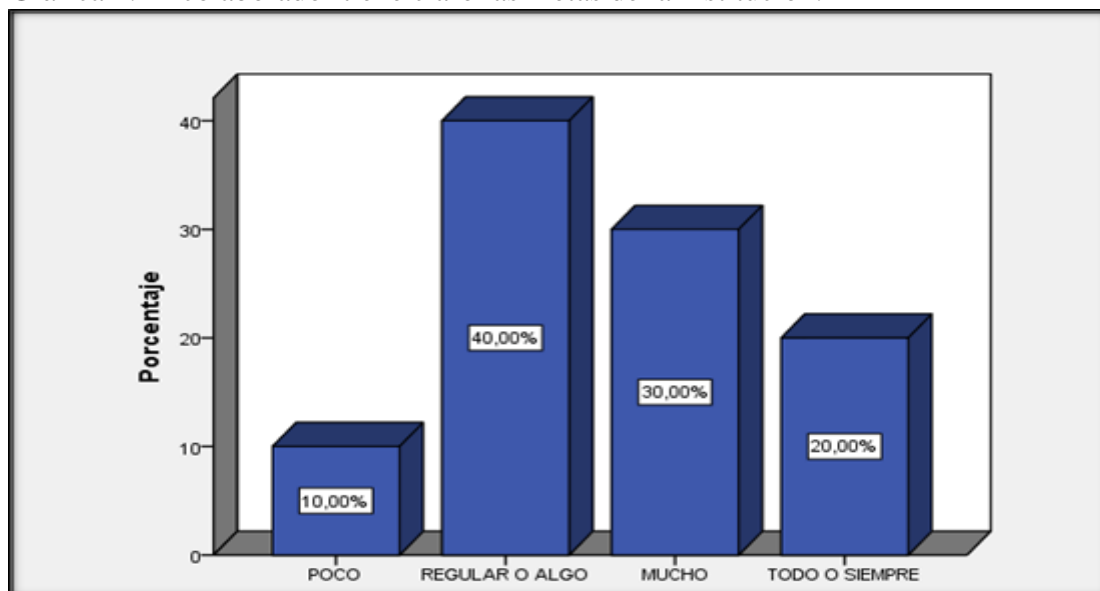
Tabla 7. El colaborador tiene claro las metas de la institución.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulada |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | POCO            | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 20 | 40,0  | 40,0     | 50,0        |
|               | MUCHO           | 15 | 30,0  | 30,0     | 80,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 10 | 20,0  | 20,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 2. El colaborador tiene claro las metas de la institución.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

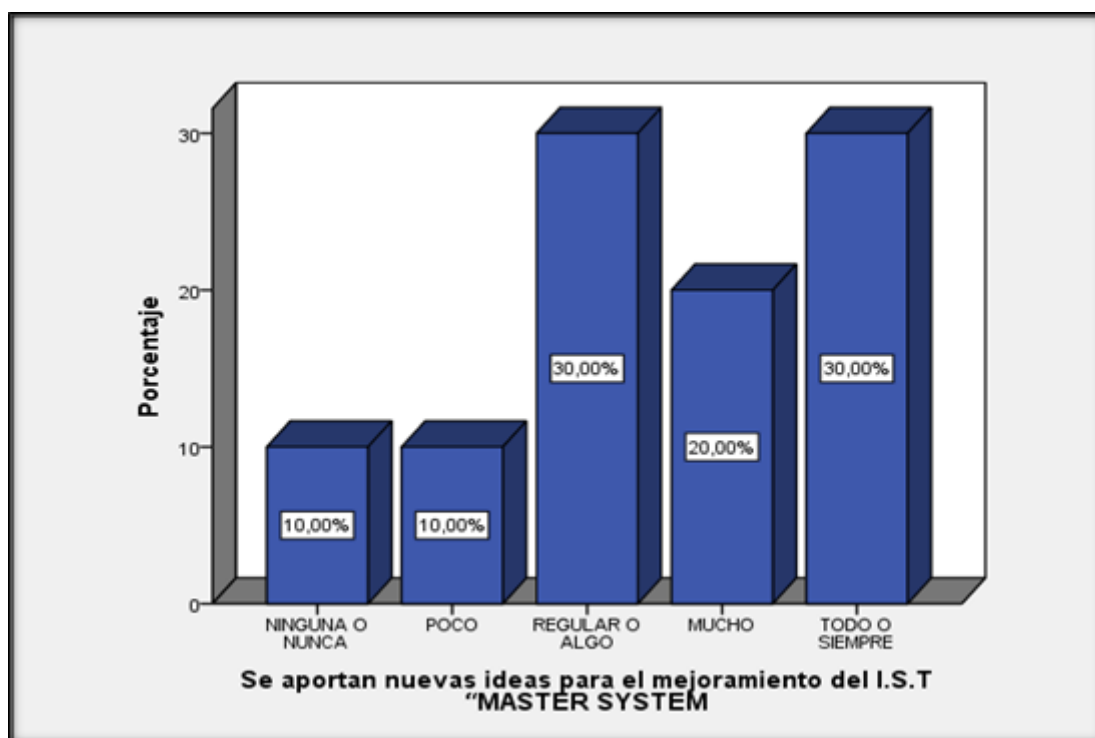
Tabla 8. El colaborador aporta nuevas ideas para la mejora I.S.T. P. “MÁSTER SYSTEM”.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | POCO            | 5  | 10,0  | 10,0     | 20,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 15 | 30,0  | 30,0     | 50,0        |
|               | MUCHO           | 10 | 20,0  | 20,0     | 70,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 15 | 30,0  | 30,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración propia

Gráfica 3. El colaborador aporta nuevas ideas para la mejora I.S.T.P. “MASTER SYSTEM”.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

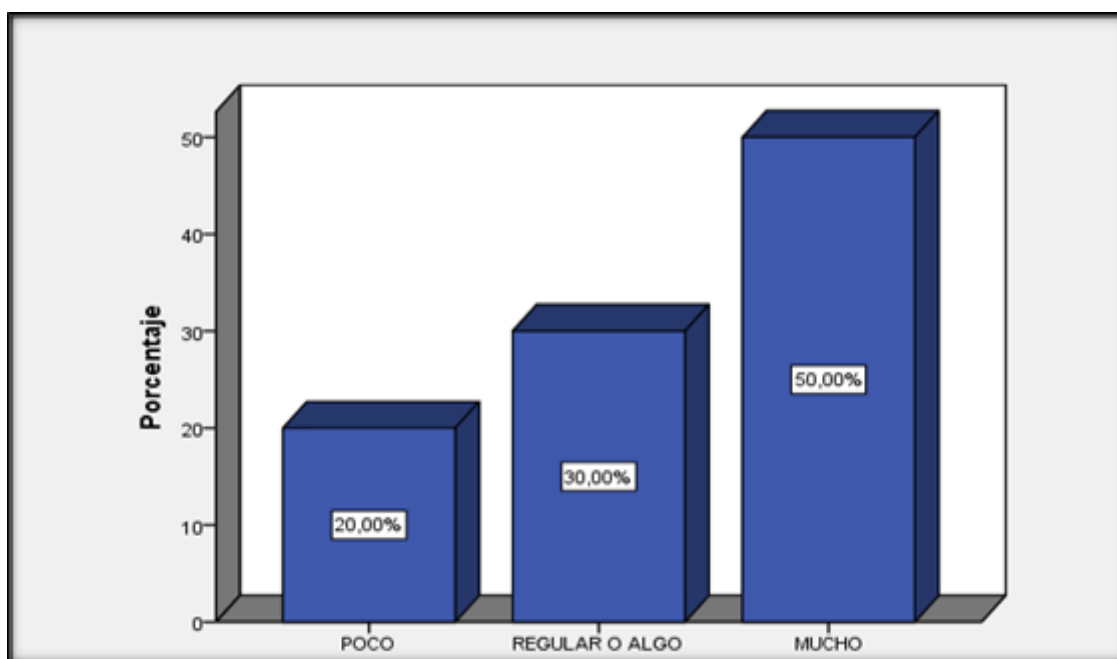
Tabla 9. El colaborador posee la capacidad de resolución de conflictos.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | %Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0        |
|               | POCO            | 10 | 20,0  | 20,0     | 20,0       |
|               | REGULAR O ALGO  | 15 | 30,0  | 30,0     | 50,0       |
|               | MUCHO           | 25 | 50,0  | 50,0     | 100,0      |
|               | TODO O SIEMPRE  | 0  | 0,0   | 0,0      | 100,0      |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |            |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 4. El colaborador posee la capacidad de resolución de conflictos



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

#### 4.1.1.2. ANÁLISIS SOBRE SUS FUNCIONES

Los trabajadores indicaron que el 30% de ellos conocen todo o siempre de las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo. Asimismo, el ítem 2, presenta un indicador contrario acerca de la claridad que se tiene sobre las metas alcanzar con el 40% de indiferencia; y por ello, un 30% de ellos tiene un aporte significativo en nuevas ideas para el mejoramiento del Instituto todo o siempre, pero al igual de aquellos que consideran algo o regular, mientras que el 50% considera tener capacidad y criterio para solución de problemas mucho.

Entonces, resaltando que el 100% de los encuestados afirmaron tener conocimiento mayor a lo intermedio, es decir, se mantienen en una saludable conciencia de sus funciones, tenemos, aun así, una ligera deficiencia de capacitación sobre las funciones a realizar entre los líderes del Instituto.

#### 4.1.2. Sobre el Rendimiento

De la segunda dimensión evaluada para determinar el desempeño laboral del personal en conjunto del I.S.T.P “Máster System”, se obtuvieron los siguientes resultados:

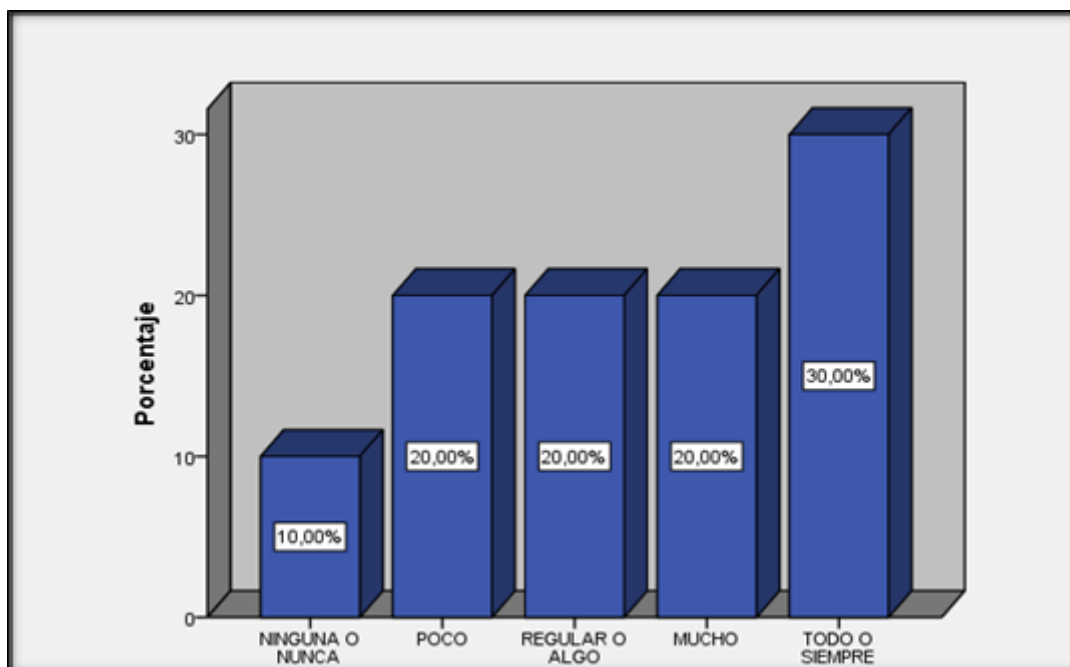
Tabla 10. El colaborador propicia un buen clima organizacional entre los miembros de la familia institucional y clientes.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | POCO            | 10 | 20,0  | 20,0     | 30,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 10 | 20,0  | 20,0     | 50,0        |
|               | MUCHO           | 10 | 20,0  | 20,0     | 70,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 15 | 30,0  | 30,0     | 100,0       |
|               | Total           | 10 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 5. El colaborador propicia un buen clima organizacional entre los miembros de la familia institucional y clientes.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

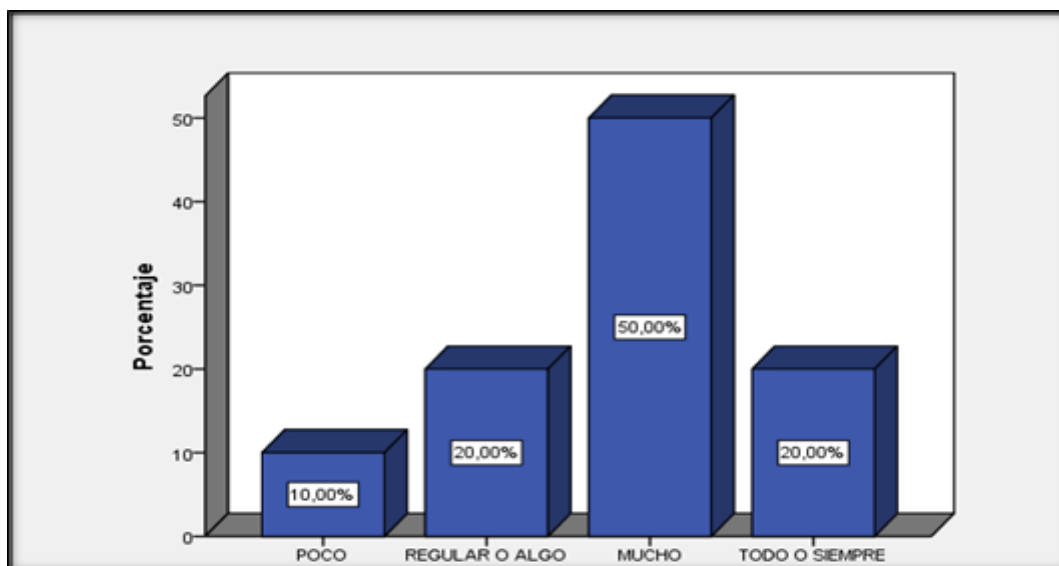
Tabla 11. El colaborador se preocupa por no alterar el trabajo de los demás miembros de la organización.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | POCO            | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 10 | 20,0  | 20,0     | 30,0        |
|               | MUCHO           | 25 | 50,0  | 50,0     | 80,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 10 | 20,0  | 20,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 6. El colaborador se preocupa por no alterar el trabajo de los demás miembros de la organización.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

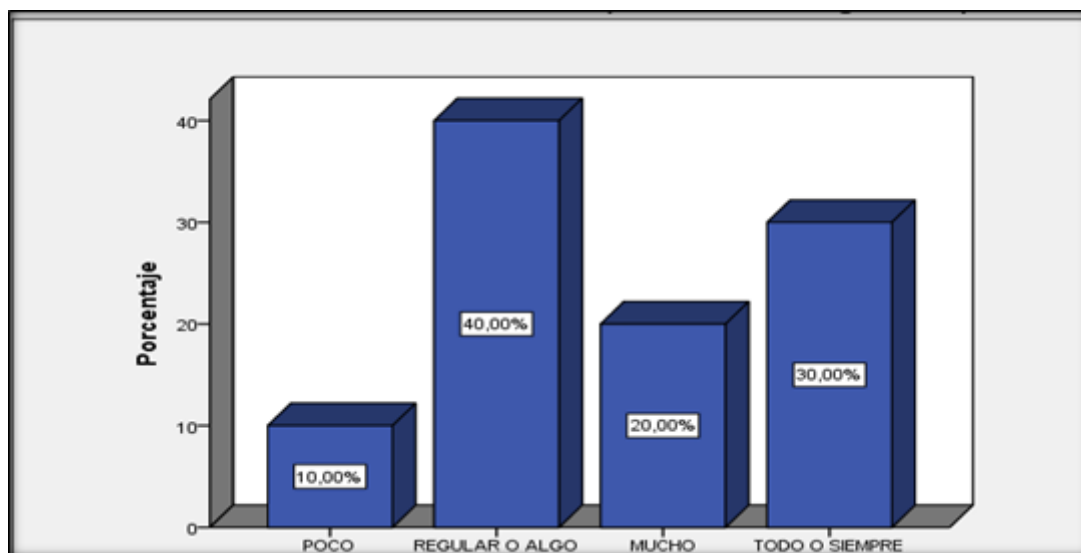
Tabla 12. El colaborador mantiene una cordial relación con los demás miembros de la organización y pares.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumul |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|----------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0      |
|               | POCO            | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0     |
|               | REGULAR O ALGO  | 20 | 40,0  | 40,0     | 50,0     |
|               | MUCHO           | 10 | 20,0  | 20,0     | 70,0     |
|               | TODO O SIEMPRE  | 15 | 30,0  | 30,0     | 100,0    |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |          |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 7. El colaborador mantiene una cordial relación con los demás miembros de la organización y pares.*



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

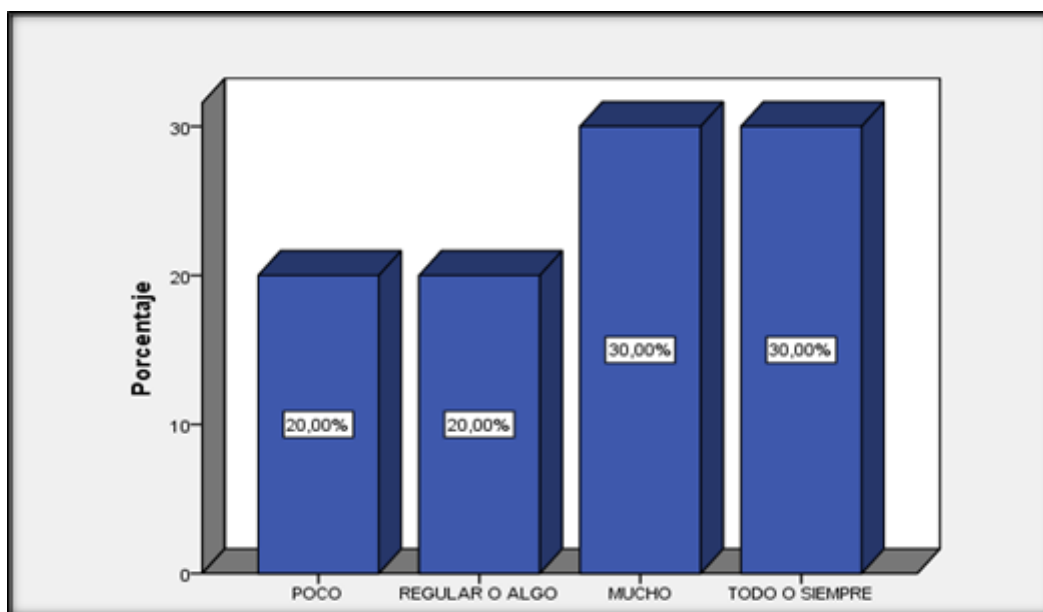
Tabla 13. El jefe inmediato dirige a su equipo al logro de metas.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | POCO            | 10 | 20,0  | 20,0     | 20,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 10 | 20,0  | 20,0     | 40,0        |
|               | MUCHO           | 15 | 30,0  | 30,0     | 70,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 15 | 30,0  | 30,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración propia

Gráfica 8. El jefe inmediato dirige a su equipo al logro de metas.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

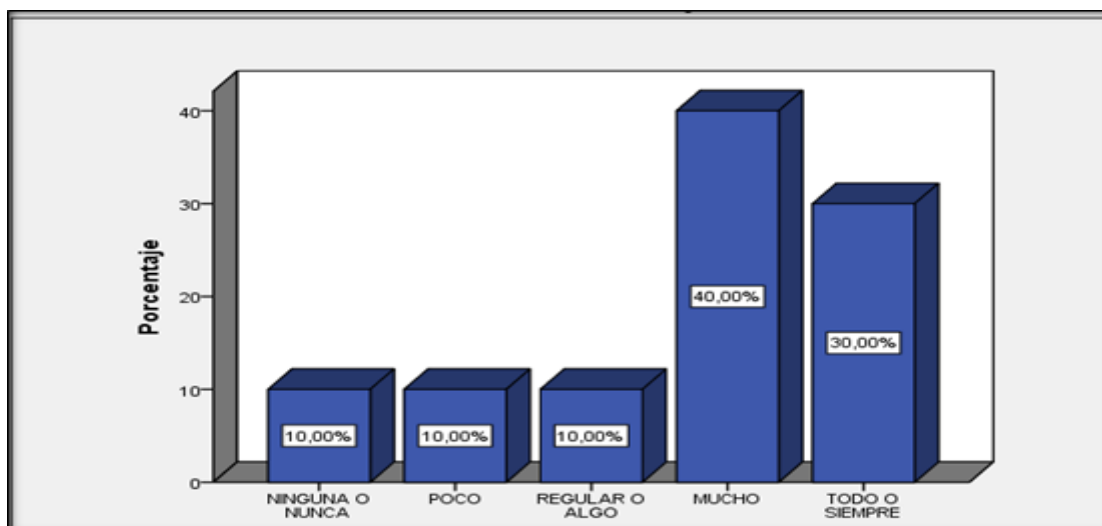
Tabla 14. El colaborador sostiene una buena relación con jefes inmediatos y otras áreas.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | POCO            | 5  | 10,0  | 10,0     | 20,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 5  | 10,0  | 10,0     | 30,0        |
|               | MUCHO           | 20 | 40,0  | 40,0     | 70,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 15 | 30,0  | 30,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 9. El colaborador sostiene una buena relación con jefes inmediatos y otras áreas.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

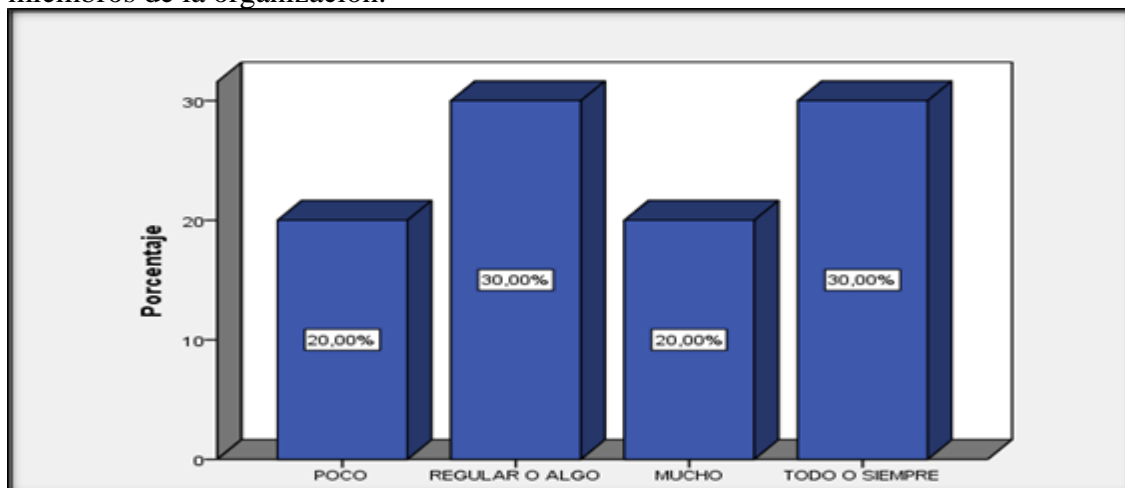
Tabla 15. El colaborador desarrolla estrategias de comunicación efectiva entre los miembros de la organización.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | POCO            | 10 | 20,0  | 20,0     | 20,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 15 | 30,0  | 30,0     | 50,0        |
|               | MUCHO           | 10 | 20,0  | 20,0     | 70,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 15 | 30,0  | 30,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 10. El colaborador desarrolla estrategias de comunicación efectiva entre los miembros de la organización.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

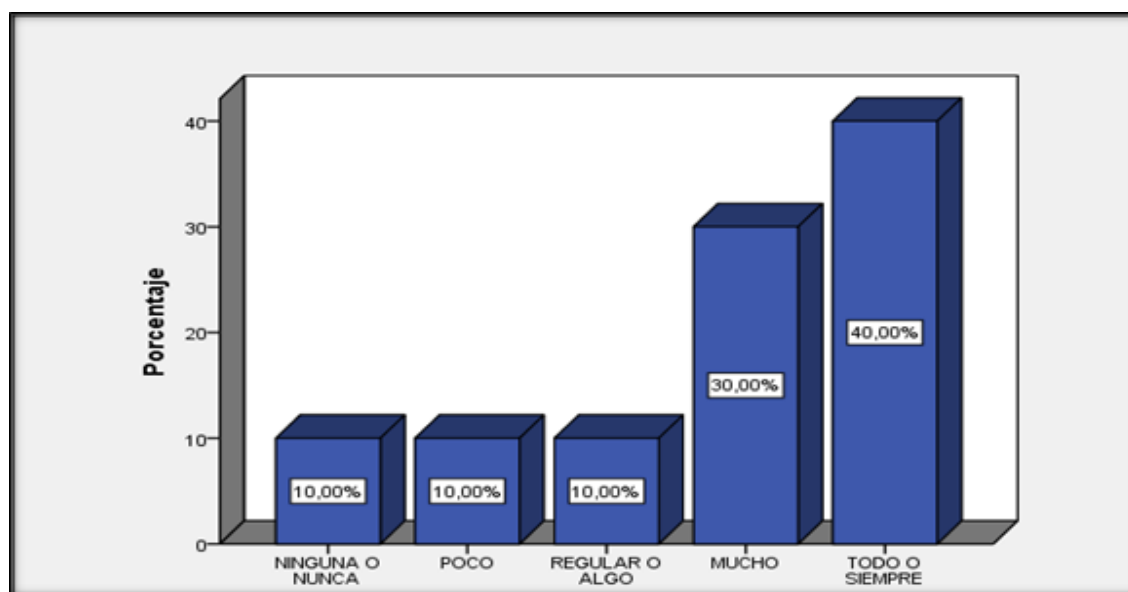
Tabla 16. El colaborador ejecuta sus actividades eficazmente; además de inspirar seguridad y confianza.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | POCO            | 5  | 10,0  | 10,0     | 20,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 5  | 10,0  | 10,0     | 30,0        |
|               | MUCHO           | 15 | 30,0  | 30,0     | 60,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 20 | 40,0  | 40,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 11. El colaborador ejecuta sus actividades eficazmente; además de inspirar seguridad y confianza.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

#### 4.1.2.1. ANÁLISIS SOBRE EL COMPORTAMIENTO

El 30% de los trabajadores consideran que todas las veces o siempre mantienen un clima de cordialidad y armonía entre sus compañeros laborales y los estudiantes. Más del 50% considera que muchas veces prevalece la empatía al no querer afectar el trabajo de sus demás compañeros estableciendo una relación adecuada con el personal a su cargo o sus pares con un 40% de regularidad según los gráficos vistos, e incluso, el 40% afirmó actuar con criterio propio y puede ser delegado de confianza siempre o todas las veces.

Adicionalmente, por razones antes vistas, el 30% de los encuestados contestaron que llevan a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas en muchas veces tanto como aquellos que respondieron hacerlo siempre, el 40% afirmó que mantienen una correcta relación con las jefaturas de otras áreas muchas veces. El 30% afirmó que con una modera fluidez de comunicación con sus equipos de trabajo lleva hacia los objetivos por cumplir muchas veces, así como aquellos que señalaron siempre o todo.

#### 4.1.3. Sobre el Rendimiento

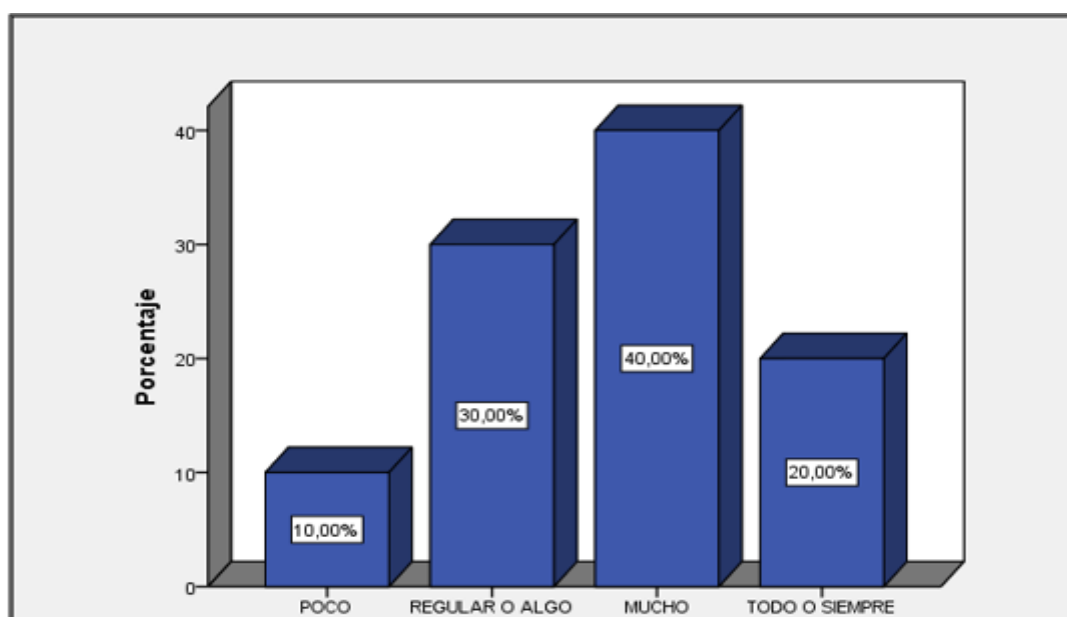
Tabla 17. El colaborador es respetuoso en el cumplimiento de las normas y políticas del I.S.T.P. Máster System.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | POCO            | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 15 | 30,0  | 30,0     | 40,0        |
|               | MUCHO           | 20 | 40,0  | 40,0     | 80,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 10 | 20,0  | 20,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 12. El colaborador es respetuoso en el cumplimiento de las normas y políticas del I.S.T.P. “Master System”.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

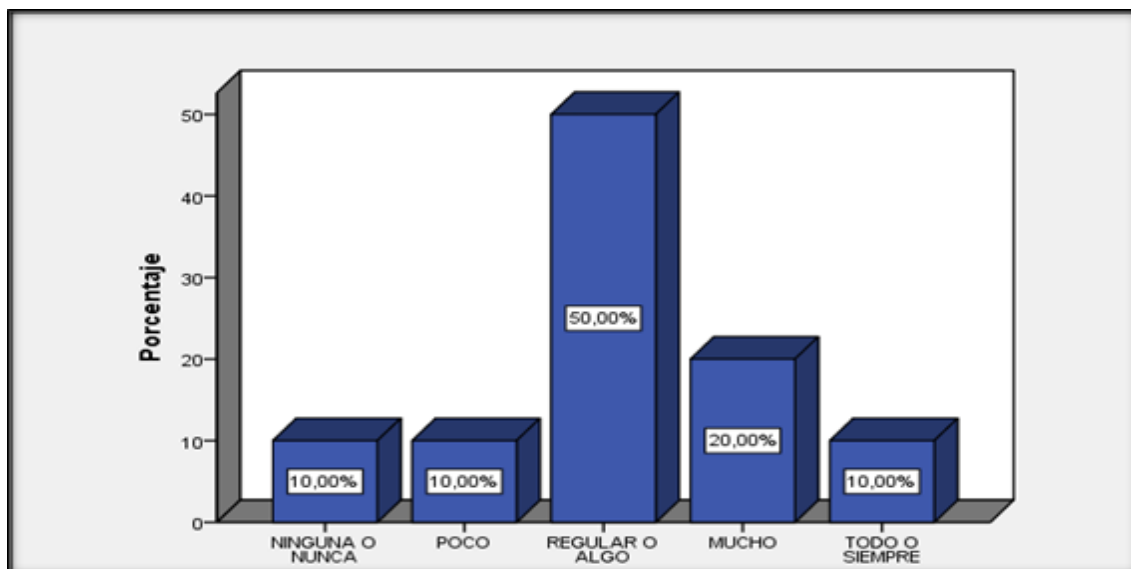
Tabla 18. El colaborador toma decisiones en relación con las funciones y nivel de responsabilidad del área al que dirige

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | POCO            | 5  | 10,0  | 10,0     | 20,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 25 | 50,0  | 50,0     | 70,0        |
|               | MUCHO           | 10 | 20,0  | 20,0     | 90,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 5  | 10,0  | 10,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 13.* El colaborador toma decisiones en relación a la funciones y nivel de responsabilidad del área al que dirige.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Tabla 19. El colaborador es puntual y responsable, evita las ausencias.

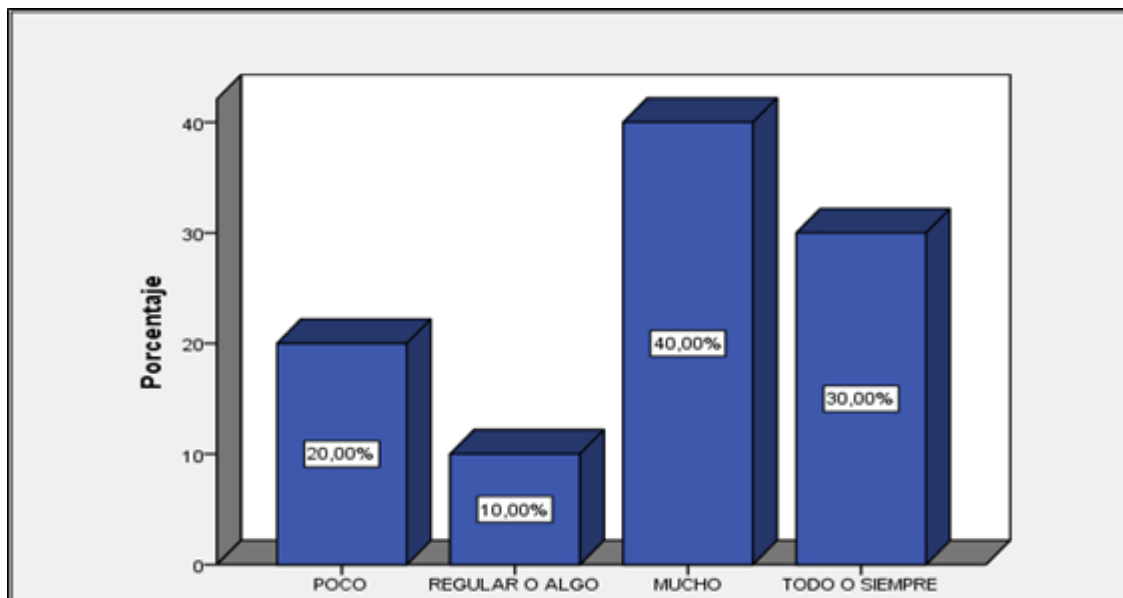
|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | POCO            | 10 | 20,0  | 20,0     | 20,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 5  | 10,0  | 10,0     | 30,0        |
|               | MUCHO           | 20 | 40,0  | 40,0     | 70,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 15 | 30,0  | 30,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 14.* El colaborador es puntual y responsable, evita las ausencias  
Elaboración propia



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

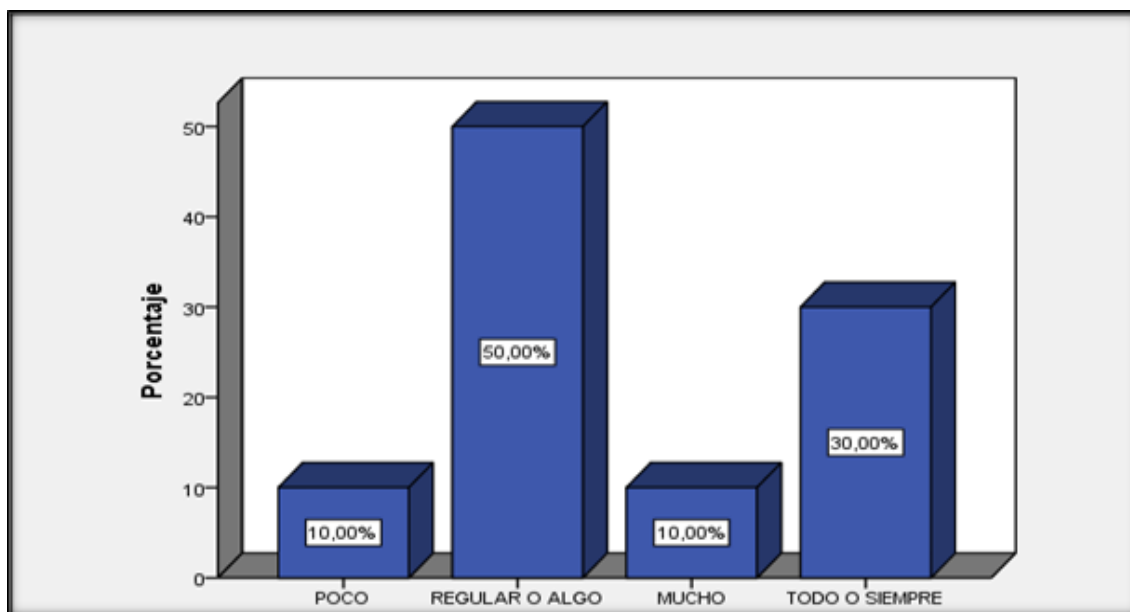
Tabla 20. El colaborador demuestra la calidad de su trabajo en lo realizado.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | POCO            | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 25 | 50,0  | 50,0     | 60,0        |
|               | MUCHO           | 5  | 10,0  | 10,0     | 70,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 15 | 30,0  | 30,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 15.* El colaborador demuestra la calidad de su trabajo en lo realizado.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

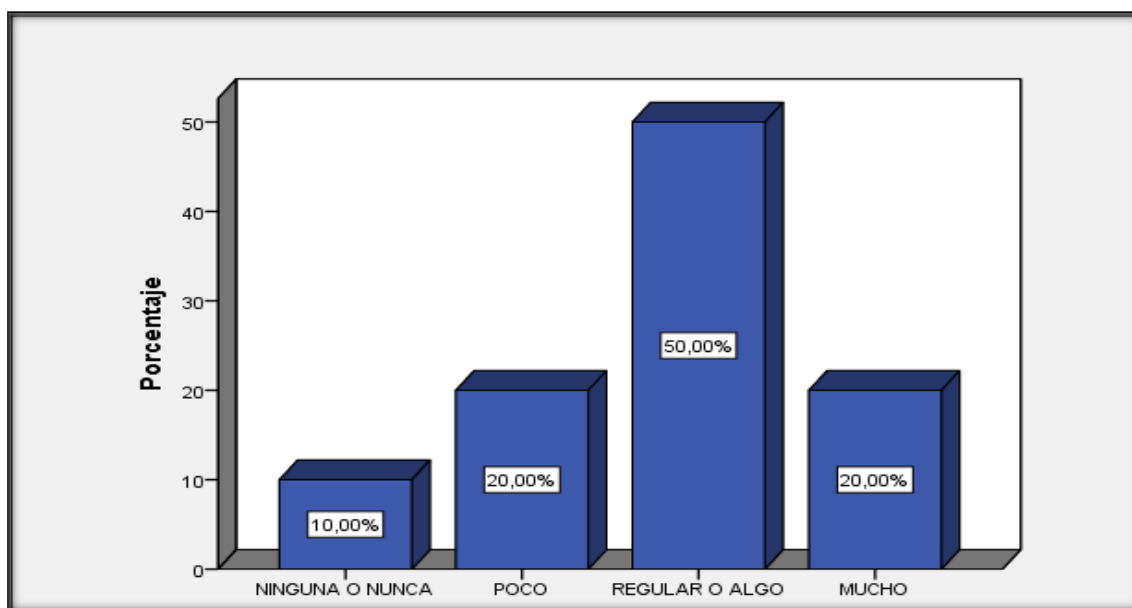
Tabla 21. Las actividades y funciones que realiza el colaborador contribuyen a la institución.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | POCO            | 10 | 20,0  | 20,0     | 30,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 25 | 50,0  | 50,0     | 80,0        |
|               | MUCHO           | 10 | 20,0  | 20,0     | 100,0       |
|               | TODO O SIEMPRE  | 0  | 0,0   | 0,0      | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 16. Las actividades y funciones que realiza el colaborador contribuyen a la institución.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

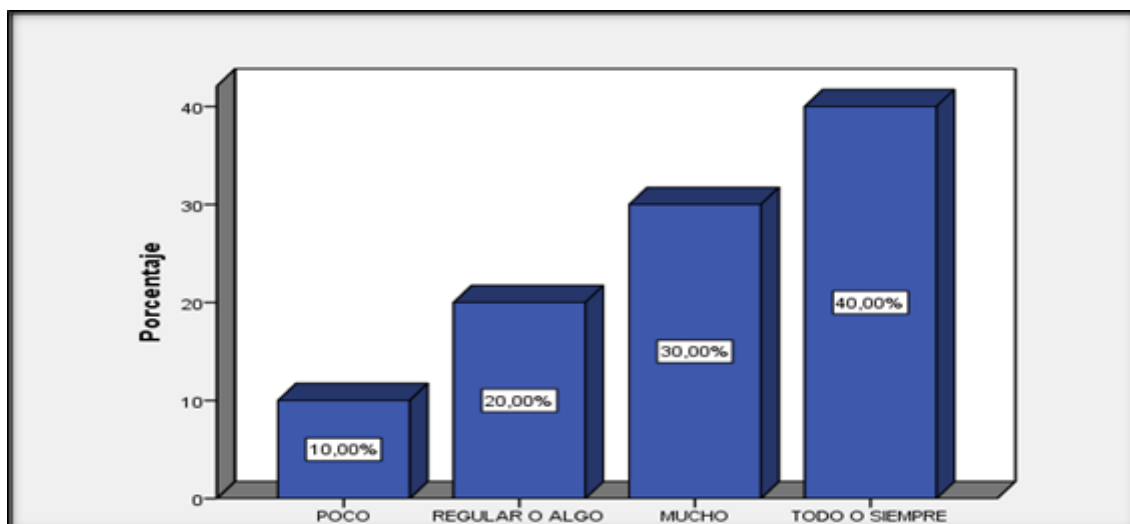
Tabla 22. La institución mantiene una adecuada organización y planificación de actividades.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | POCO            | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 10 | 20,0  | 20,0     | 30,0        |
|               | MUCHO           | 15 | 30,0  | 30,0     | 60,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 20 | 40,0  | 40,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 17. La institución mantiene una adecuada organización y planificación de actividades.



Fuente: Cuestiona de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

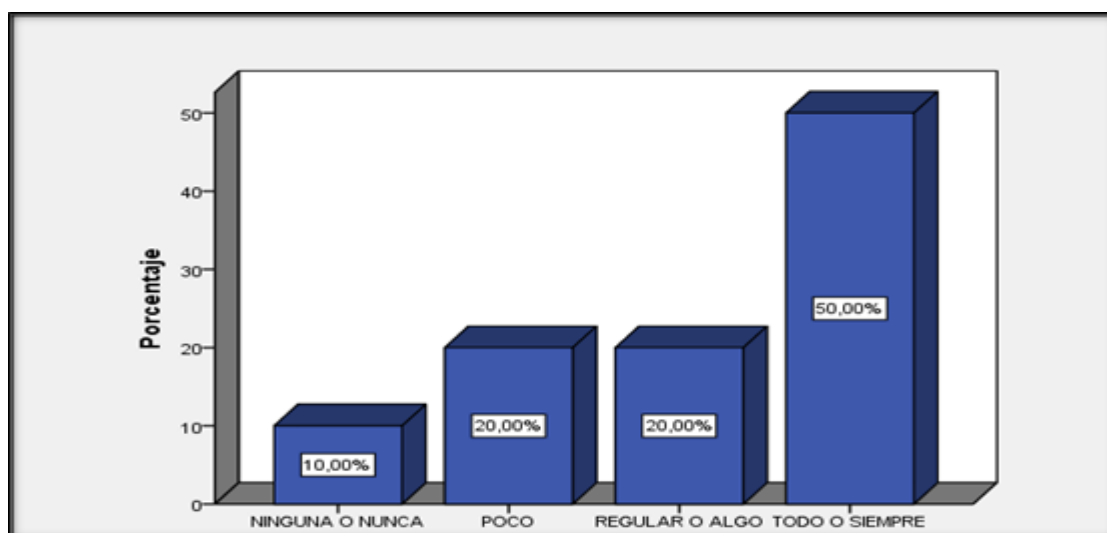
Tabla 23. El colaborador se esfuerza en la realización de sus actividades.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | POCO            | 10 | 20,0  | 20,0     | 30,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 10 | 20,0  | 20,0     | 50,0        |
|               | MUCHO           | 0  | 0,0   | 0,0      | 50,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 25 | 50,0  | 50,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 18. El colaborador se esfuerza en la realización de sus actividades.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

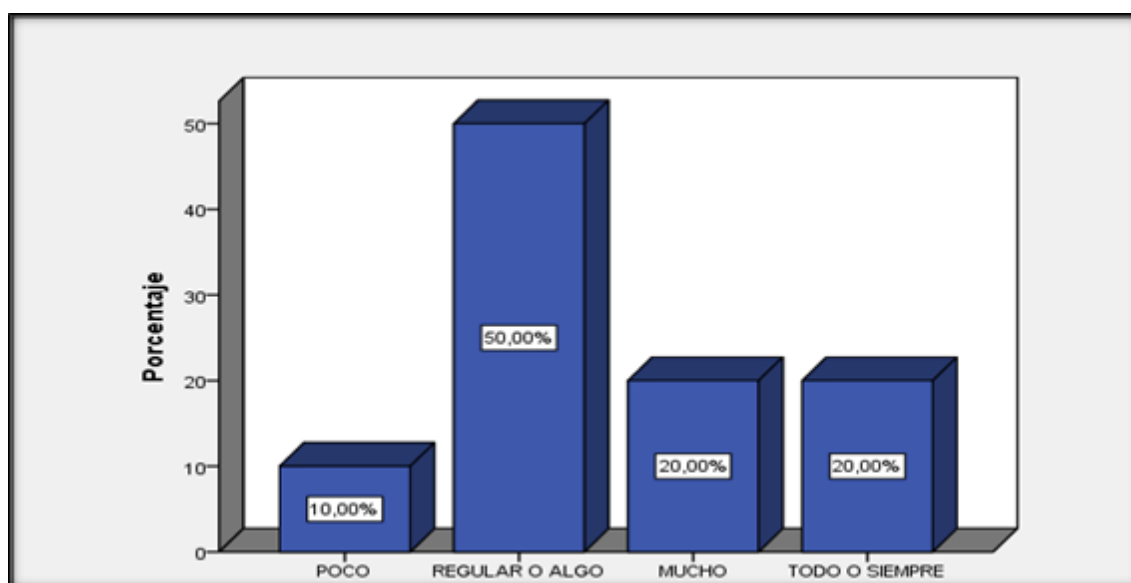
Tabla 24. El colaborador promueve y propone cambios en su área, optimiza recursos.

|               |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | NINGUNA O NUNCA | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | POCO            | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | REGULAR O ALGO  | 25 | 50,0  | 50,0     | 60,0        |
|               | MUCHO           | 10 | 20,0  | 20,0     | 80,0        |
|               | TODO O SIEMPRE  | 10 | 20,0  | 20,0     | 100,0       |
|               | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 19. El colaborador promueve y propone cambios en su área, optimiza recursos.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

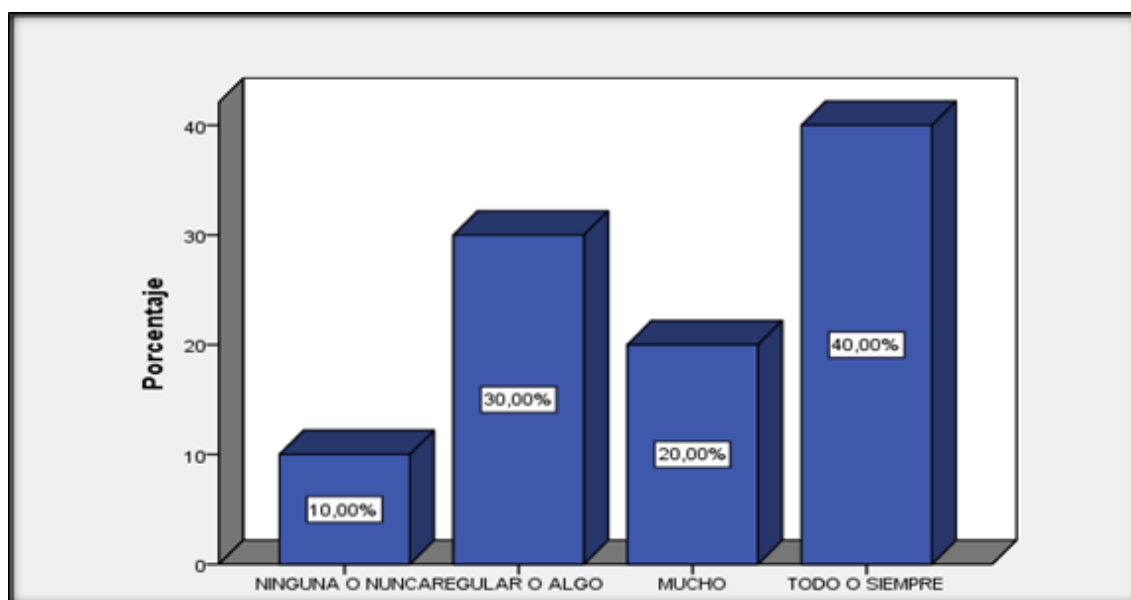
Tabla 25. El colaborador cumple con los objetivos y metas propuestas.

|              |                 | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|--------------|-----------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válid</b> | NINGUNA O NUNCA | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|              | POCO            | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|              | REGULAR O ALGO  | 15 | 30,0  | 30,0     | 40,0        |
|              | MUCHO           | 10 | 20,0  | 20,0     | 60,0        |
|              | TODO O SIEMPRE  | 20 | 40,0  | 40,0     | 100,0       |
|              | Total           | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 20.* El colaborador cumple con los objetivos y metas propuestas.



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

#### 4.1.3.1. ANÁLISIS EL RENDIMIENTO

Para la tercera dimensión sobre el rendimiento, el 40% de los gerentes y administrativos afirmaron tener un cumplimiento frente a las normas y política de la empresa muchas veces. Concordante con ello, la puntualidad, justificación de atrasos y ausencias están en un 40% de muchas veces dentro de la empresa. Adicionalmente, se señaló que la toma de decisiones que esté a su alcance dentro de su área de trabajo es tomada en regular o algunas ocasiones por ellos mismos con un 50%, el 40% consideran que gestionan cambios dentro de su área y se optimizan los recursos.

El 60% de los gerentes y administrativos manifestaron su total preocupación por la calidad que se refleja en lo que hace. Y por ello, más de la mitad de encuestados (60%), consideraron, como una autoevaluación, que su trabajo contribuye regularmente al desarrollo del IST “Máster System” gracias a la organización y planificación que se tiene en un 50% de siempre o muchas veces y la mucha concentración de su esfuerzo en sus actividades propicias de su trabajo (50%). Respecto a los objetivos propuesto, el 50% de los encuestados afirmaron cumplirlos siempre.

#### 4.1.4. Sobre Clima Organizacional

Encuesta realizada a trabajadores y empleados del Instituto Superior Técnico  
“MÁSTER SYSTEM”.

##### 1. Sobre su Autorrealización.

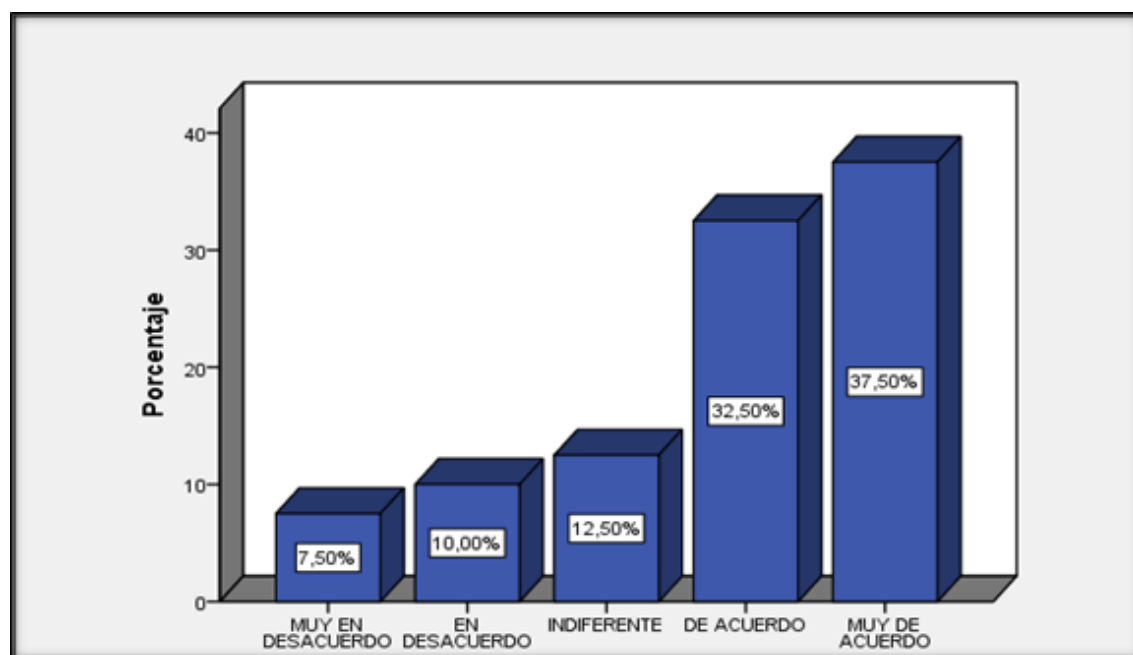
Tabla 26. Existen oportunidades de progresar en el I.S.T. P. “MÁSTER SYSTEM”

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 3  | 7,5   | 7,5      | 7,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 5  | 10,0  | 10,0     | 17,5        |
|               | INDIFERENTE       | 6  | 12,5  | 12,5     | 30,0        |
|               | DE ACUERDO        | 16 | 32,5  | 32,5     | 80,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 19 | 37,5  | 37,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System”  
en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 21. Existen oportunidades de progresar en el I.S.T. P. “MASTER SYSTEM”.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System”  
en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

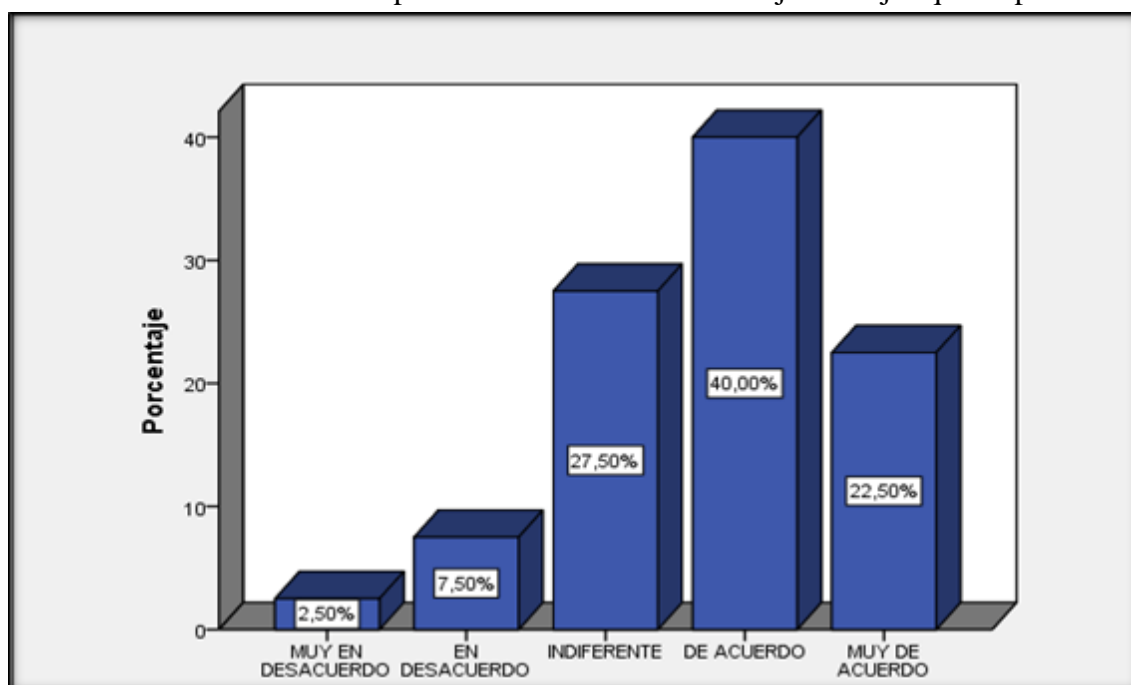
Tabla 27. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 4  | 7,5   | 7,5      | 10,0        |
|               | INDIFERENTE       | 14 | 27,5  | 27,5     | 37,5        |
|               | DE ACUERDO        | 20 | 40,0  | 32,5     | 75,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 11 | 22,5  | 30,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 22. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Tabla 28. Los objetivos de trabajo son retadores

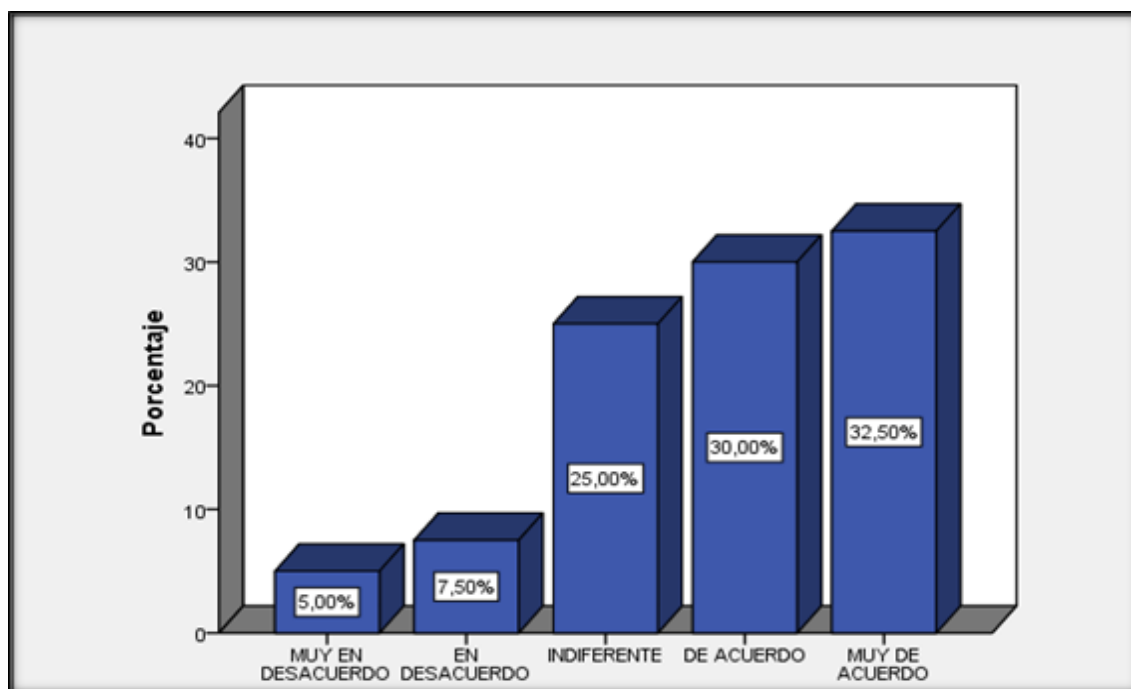
|               |                   | Fr | %    | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5  | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 4  | 7,5  | 7,5      | 10,0        |
|               | INDIFERENTE       | 14 | 25,0 | 45,0     | 55,0        |
|               | DE ACUERDO        | 20 | 30,0 | 22,5     | 77,5        |

|                |    |       |       |       |
|----------------|----|-------|-------|-------|
| MUY DE ACUERDO | 11 | 32,5  | 22,5  | 100,0 |
| Total          | 50 | 100,0 | 100,0 |       |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 23. Los objetivos de trabajo son retadores.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

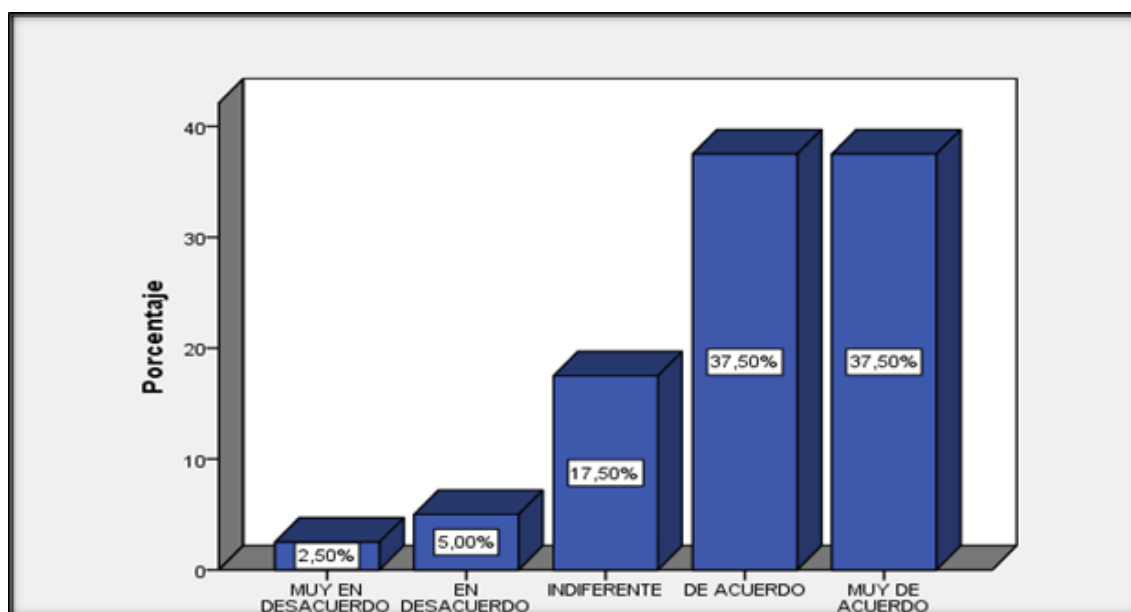
Tabla 29. El colaborador tiene la oportunidad de aprender y desarrollarse en la institución.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 7,5         |
|               | INDIFERENTE       | 8  | 17,5  | 35,0     | 42,5        |
|               | DE ACUERDO        | 19 | 37,5  | 20,0     | 62,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 19 | 37,5  | 37,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 24.* El colaborador tiene la oportunidad de aprender y desarrollarse en la institución.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

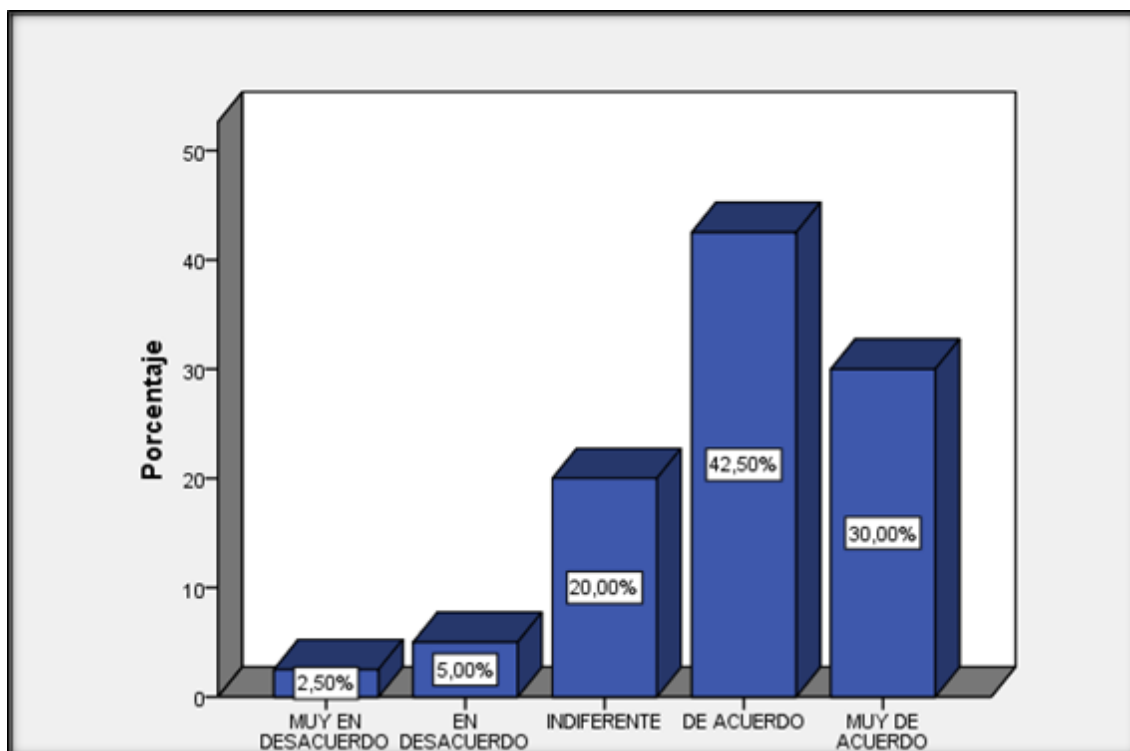
*Tabla 30.* El colaborador cumple con las actividades diarias del trabajo.

|               |                   | <b>Fr</b> | <b>%</b> | <b>% Válido</b> | <b>% Acumulado</b> |
|---------------|-------------------|-----------|----------|-----------------|--------------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1         | 2,5      | 2,5             | 2,5                |
|               | EN DESACUERDO     | 3         | 5,0      | 5,0             | 7,5                |
|               | INDIFERENTE       | 10        | 20,0     | 40,0            | 47,5               |
|               | DE ACUERDO        | 21        | 42,5     | 22,5            | 70,0               |
|               | MUY DE ACUERDO    | 15        | 30,0     | 30,0            | 100,0              |
|               | Total             | 50        | 100,0    | 100,0           |                    |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 25.* El colaborador cumple con las actividades diarias del trabajo.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

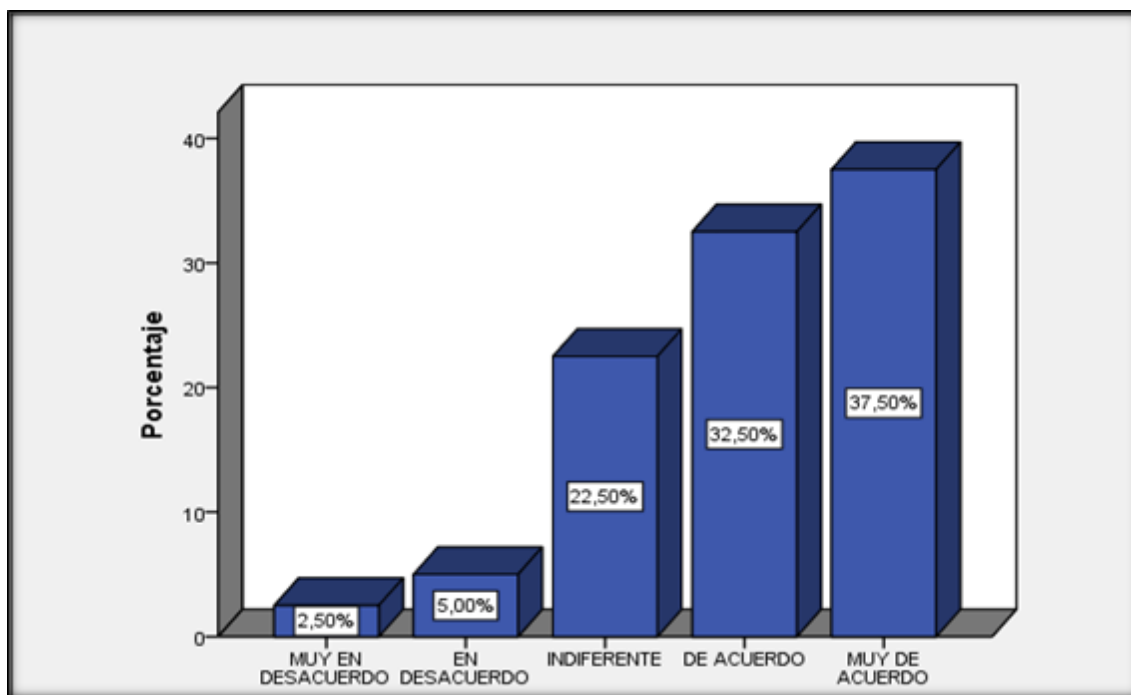
*Tabla 31.* El cumplimiento de las actividades diarias motiva al colaborador.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 7,5         |
|               | INDIFERENTE       | 11 | 22,5  | 22,5     | 30,0        |
|               | DE ACUERDO        | 16 | 32,5  | 32,5     | 62,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 19 | 37,5  | 37,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 26.* El cumplimiento de las actividades diarias motiva al colaborador.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

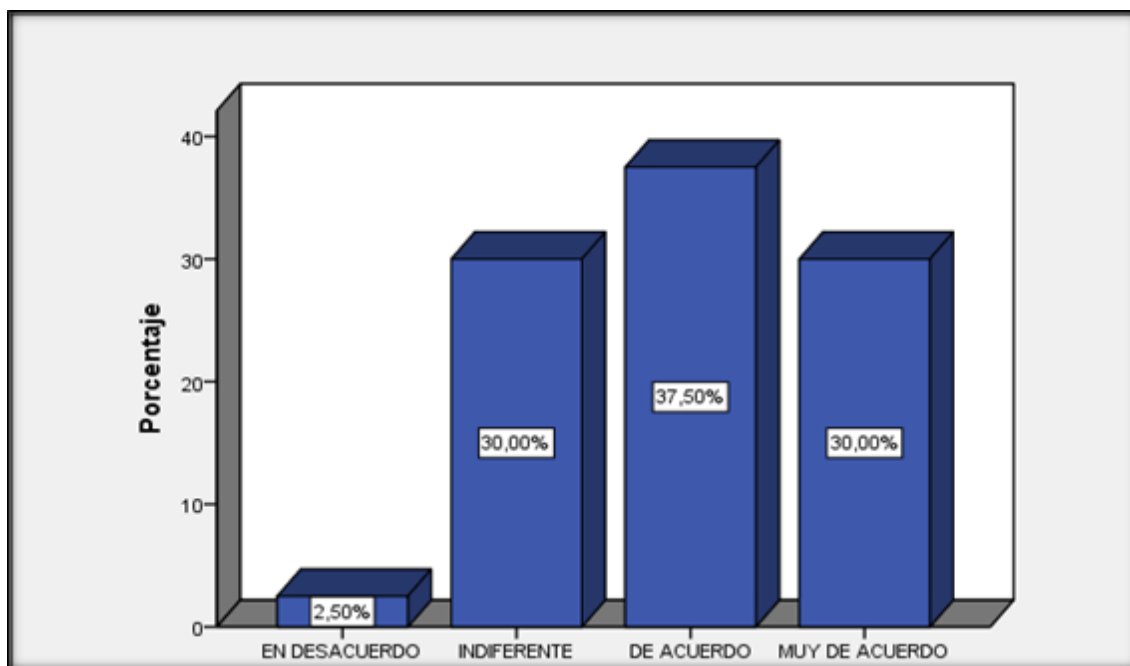
*Tabla 32.* El I.S.T.P. “Máster System” promueve el desarrollo del personal en conjunto.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | INDIFERENTE       | 15 | 30    | 32,5     | 35,0        |
|               | DE ACUERDO        | 19 | 37,5  | 27,5     | 62,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 15 | 30    | 37,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 27.* El I.S.T.P. “Máster System” promueve el desarrollo del personal en conjunto.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – septiembre, 2018.

Elaboración: Propia

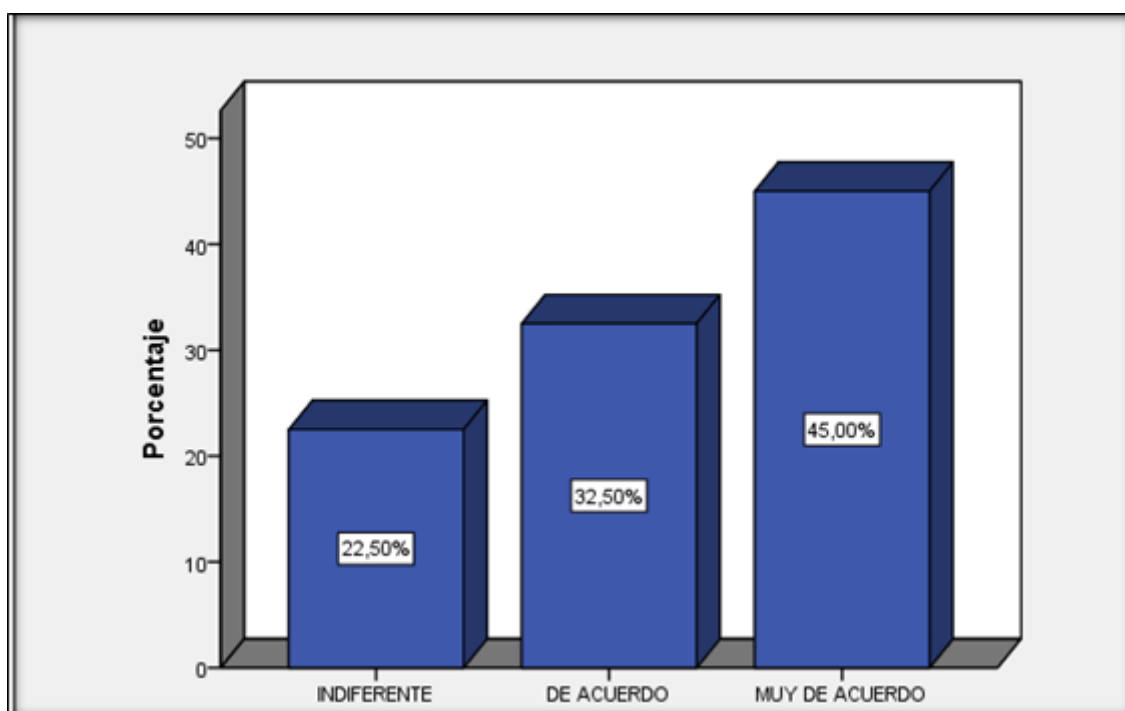
*Tabla 33. El I.S.T.P. “Máster System” es una buena opción para crecer laboralmente calidad de vida laboral.*

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | INDIFERENTE       | 11 | 22,5  | 22,5     | 22,5        |
|               | DE ACUERDO        | 16 | 32,5  | 32,5     | 55,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 23 | 45,0  | 45,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – septiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 28. El I.S.T.P. “MÁSTER SYSTEM” es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral*



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

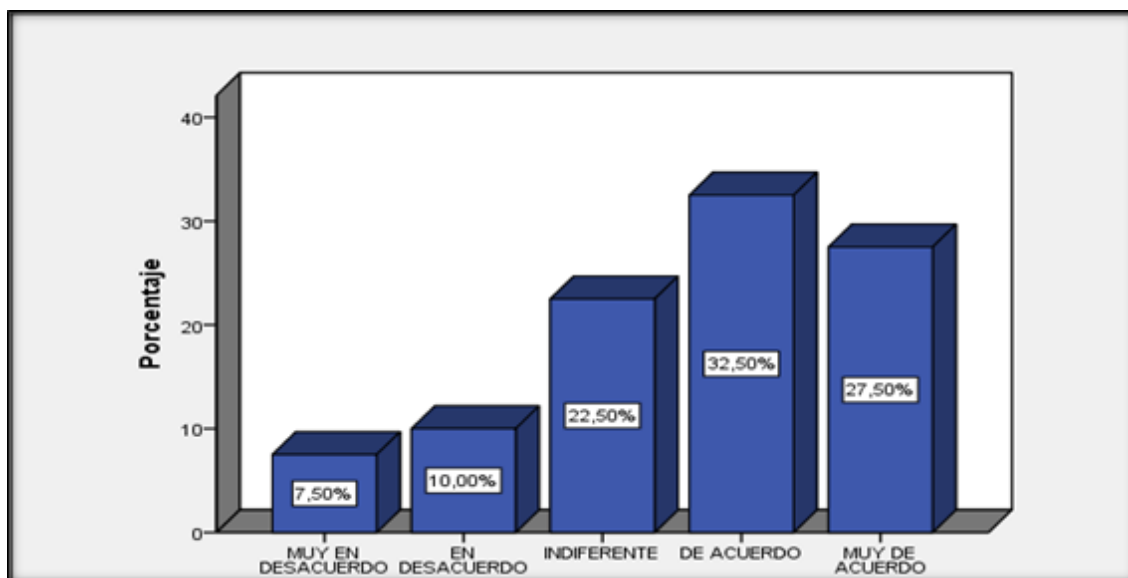
*Tabla 34.* El I.S.T.P. “Máster System” promueve que los colaboradores enfrenten y superen nuevos retos y desafíos.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 4  | 7,5   | 7,5      | 7,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 5  | 10,0  | 10,0     | 17,5        |
|               | INDIFERENTE       | 11 | 22,5  | 22,5     | 40,0        |
|               | DE ACUERDO        | 16 | 32,5  | 32,5     | 72,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 14 | 27,5  | 27,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 29.* El I.S.T.P. “Master System” promueve que los colaboradores enfrenten y superen nuevos retos y desafíos.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

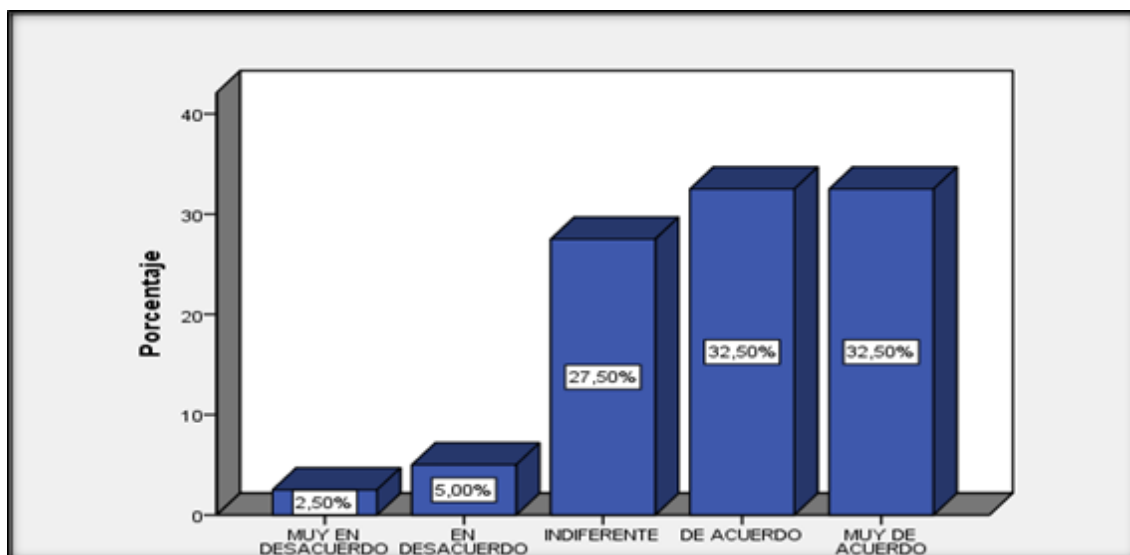
Tabla 35. La institución promueve la práctica de “toma de decisiones” con todos los colaboradores

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 7,5         |
|               | INDIFERENTE       | 14 | 27,5  | 32,5     | 40,0        |
|               | DE ACUERDO        | 16 | 32,5  | 32,5     | 67,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 16 | 32,5  | 32,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 30.* La institución promueve la práctica de “toma de decisiones” con todos los colaboradores.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

#### 4.1.4.1. ANÁLISIS SOBRE LA AUTORREALIZACIÓN

En esta segunda parte sobre el clima organizacional, para la autorrealización de los trabajadores, existe oportunidades de progresar en el Instituto Superior Tecnológico “MÁSTER SYSTEM” con 32.50% de encuestados de acuerdo y 37.50% muy de acuerdo con esta afirmación. No obstante, el 27.50% se manifestó indiferente ante la proposición de una oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda pese al 40% que estuvo de acuerdo con ello.

El 32.50% estuvo muy de acuerdo en que los objetivos de trabajo son retadores y el 30.0% estuvo de acuerdo, así como el porcentaje de trabajadores que afirmaron estar muy de acuerdo (37.5%) con que las actividades que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. El cumplimiento de las tareas diarias del trabajo permite el desarrollo del personal fue afirmado por el 42.50% de los encuestados de acuerdo, mientras que el 37.5% está muy de acuerdo en que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.

Los encuestados se refirieron al Instituto Superior Tecnológico “MÁSTER SYSTEM” como promotor del desarrollo del personal en un 37.5% de acuerdo; así como que es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral con un 45% de acuerdo, afrontando y superando los obstáculos (32.50% de acuerdo) al tener la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad (32.50% de acuerdo, así como el porcentaje de aquellos que aseguraron estar muy de acuerdo).

## 4.1.5. Sobre el involucramiento

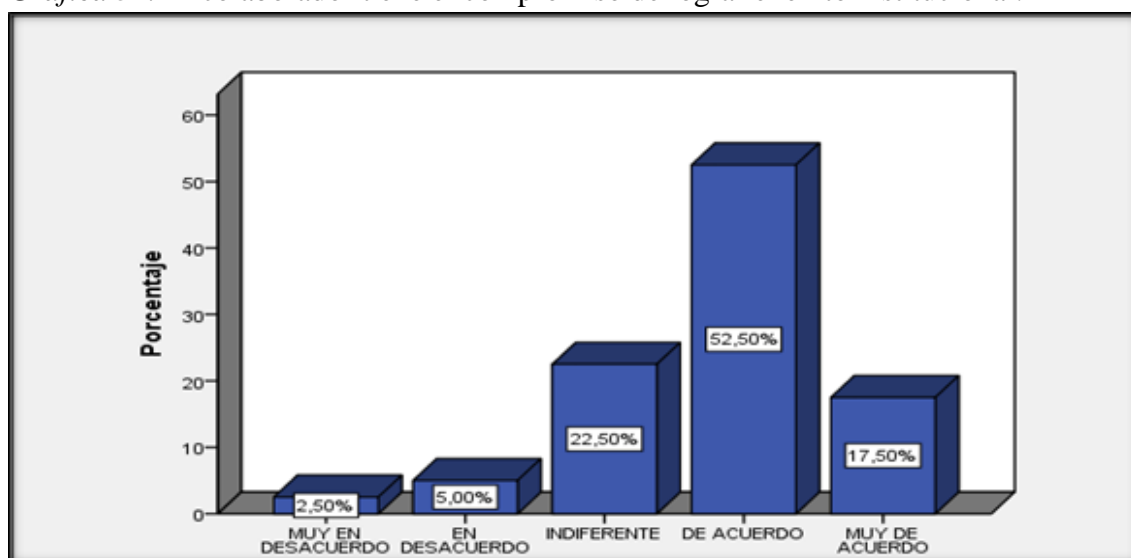
Tabla 36. El colaborador tiene el compromiso de lograr el éxito institucional

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 7,5         |
|               | INDIFERENTE       | 11 | 22,5  | 22,5     | 30,0        |
|               | DE ACUERDO        | 26 | 52,5  | 52,5     | 82,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 9  | 17,5  | 17,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 31. El colaborador tiene el compromiso de lograr el éxito institucional.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

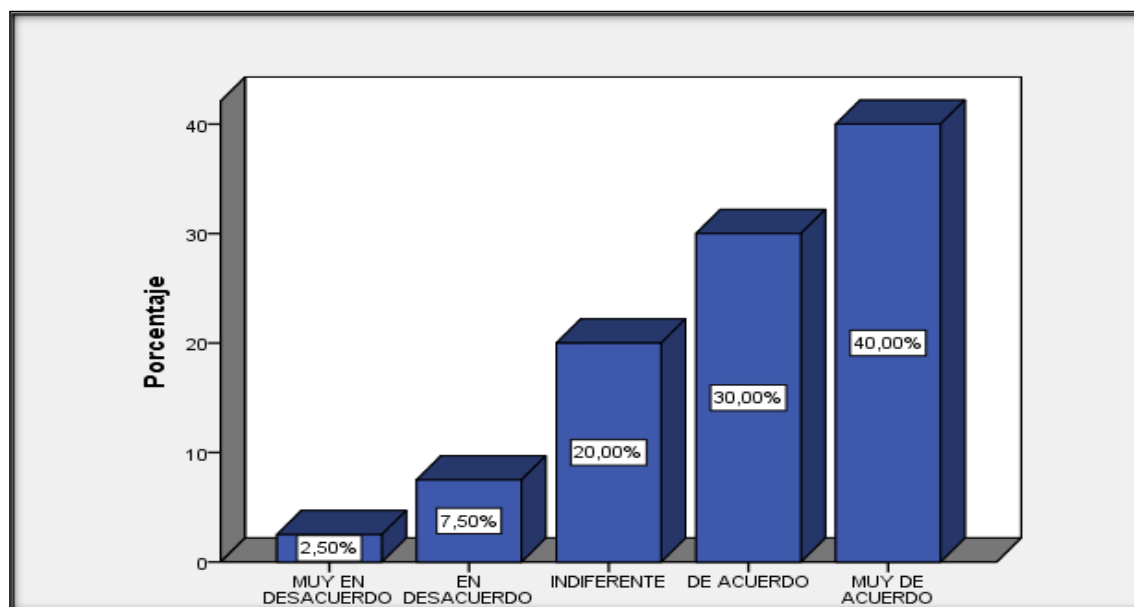
Tabla 37. El colaborador garantiza sus niveles de logro en su puesto de trabajo.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 4  | 7,5   | 7,5      | 10,0        |
|               | INDIFERENTE       | 10 | 20,0  | 40,0     | 50,0        |
|               | DE ACUERDO        | 15 | 30,0  | 30,0     | 80,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 20 | 40,0  | 20,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 32. El colaborador garantiza sus niveles de logro en su puesto de trabajo.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

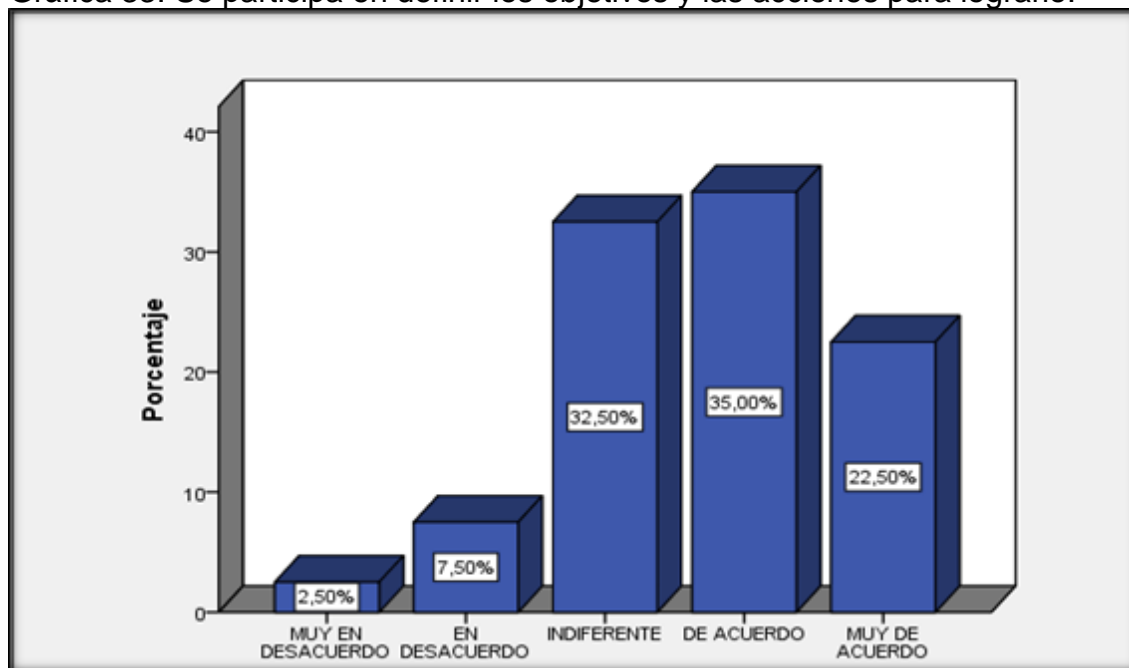
Tabla 38. El colaborador participa en la realización de los objetivos y propone acciones la alcanzarlos.

|                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b>     |    |       |          |             |
| MUY EN DESACUERDO |    | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
| EN DESACUERDO     |    | 7,5   | 7,5      | 10,0        |
| INDIFERENTE       |    | 32,5  | 32,5     | 42,5        |
| DE ACUERDO        |    | 35,0  | 35,0     | 77,5        |
| MUY DE ACUERDO    |    | 22,5  | 22,5     | 100,0       |
| Total             |    | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 33. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

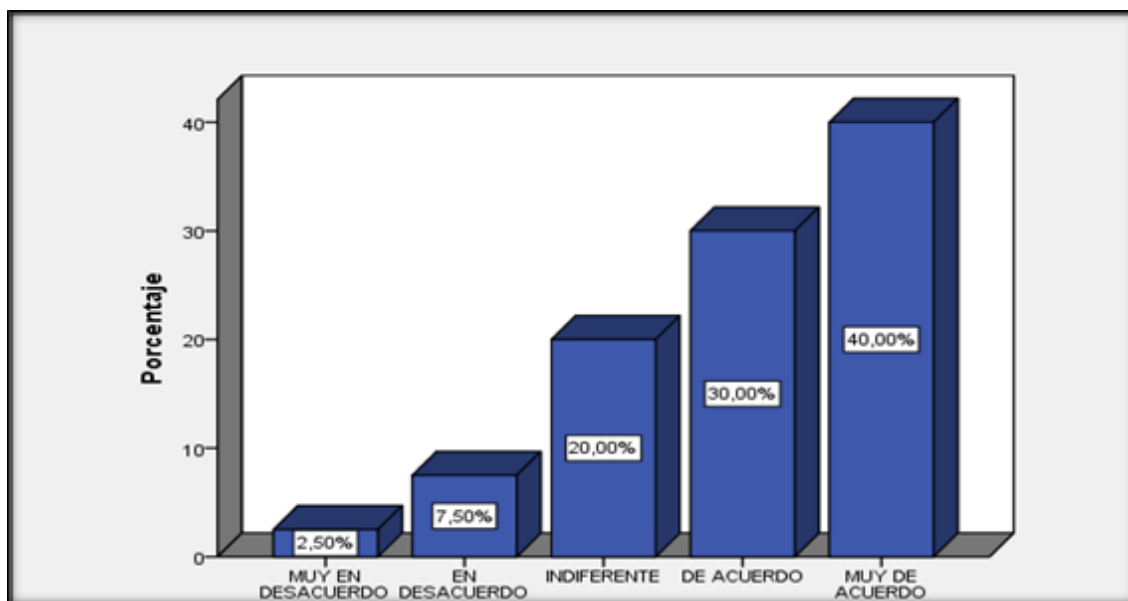
Tabla 39. La institución valora la importancia de los colaboradores.

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 5,0         |
|               | INDIFERENTE       | 15 | 30,0  | 30,0     | 35,0        |
|               | DE ACUERDO        | 13 | 25,0  | 25,0     | 60,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 20 | 40,0  | 40,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 34. La institución valora la importancia de los colaboradores.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – septiembre, 2018.

Elaboración: Propia

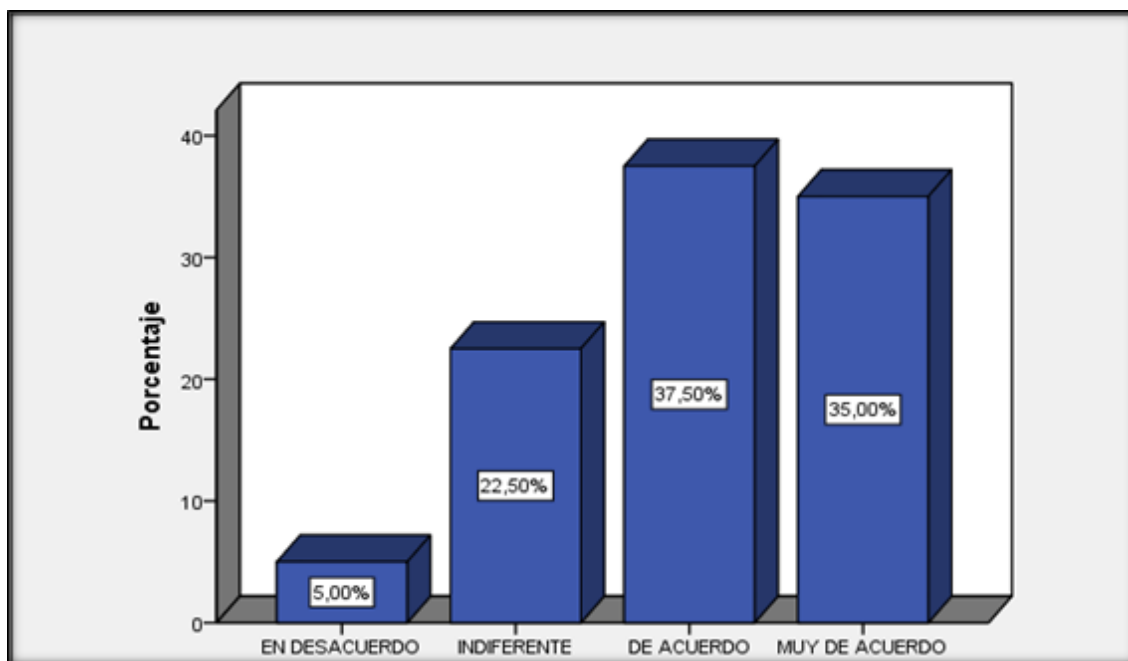
Tabla 40. Los colaboradores están comprometidos con el I.S.T.P. “MÁSTER SYSTEM

|            |                   | Fr | %     | % válido | % Acumul |
|------------|-------------------|----|-------|----------|----------|
| <b>Vál</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0      |
|            | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 5,0      |
|            | INDIFERENTE       | 11 | 22,5  | 22,5     | 27,5     |
|            | DE ACUERDO        | 19 | 37,5  | 37,5     | 65,0     |
|            | MUY DE ACUERDO    | 18 | 35,0  | 35,0     | 100,0    |
|            | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |          |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – septiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 35.* Los colaboradores están comprometidos con el I.S.T.P. “Master System”.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

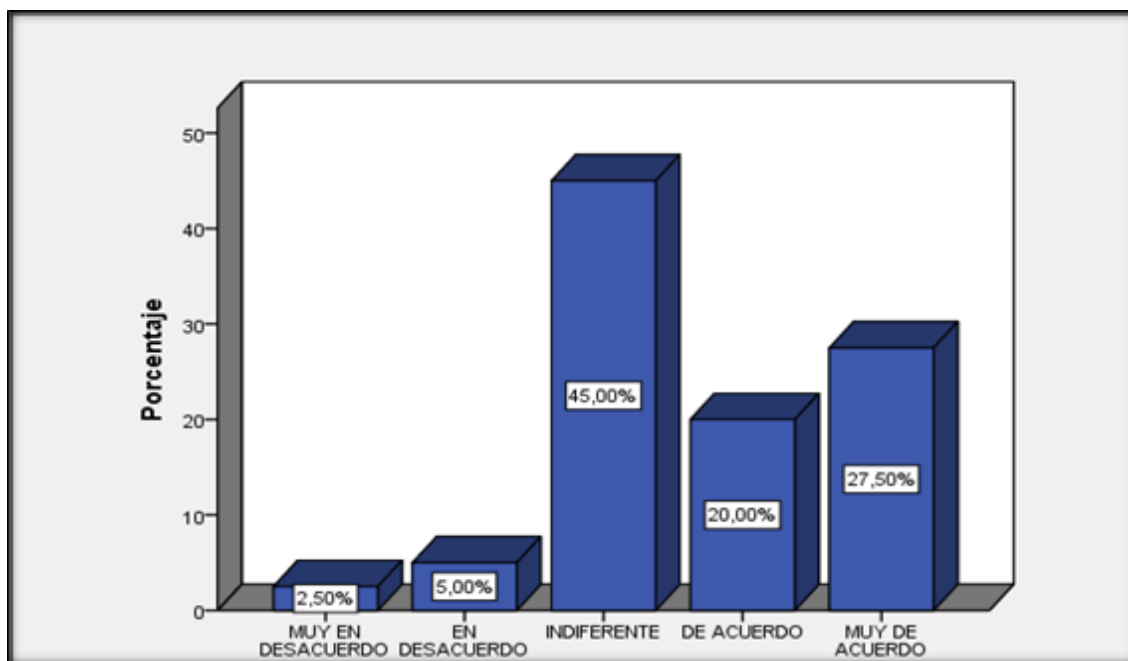
Tabla 41. En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día.

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 7,5         |
|               | INDIFERENTE       | 23 | 45,0  | 45,0     | 52,5        |
|               | DE ACUERDO        | 10 | 20,0  | 20,0     | 72,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 14 | 27,5  | 27,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 36. En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

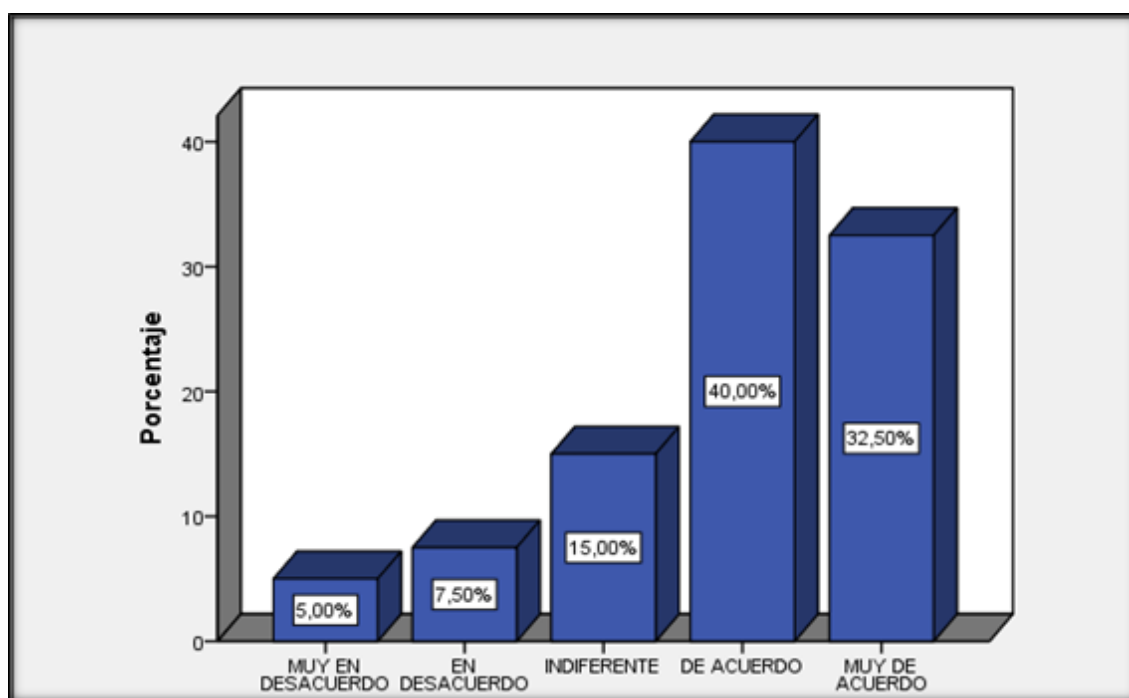
Tabla 42. El colaborador se siente orgulloso con el servicio que brinda la institución.

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 3  | 5,0   | 5,0      | 5,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 4  | 7,5   | 7,5      | 12,5        |
|               | INDIFERENTE       | 7  | 15,0  | 15,0     | 27,5        |
|               | DE ACUERDO        | 20 | 40,0  | 40,0     | 67,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 16 | 32,5  | 32,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 37. El colaborador se siente orgulloso con el servicio que brinda la institución.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

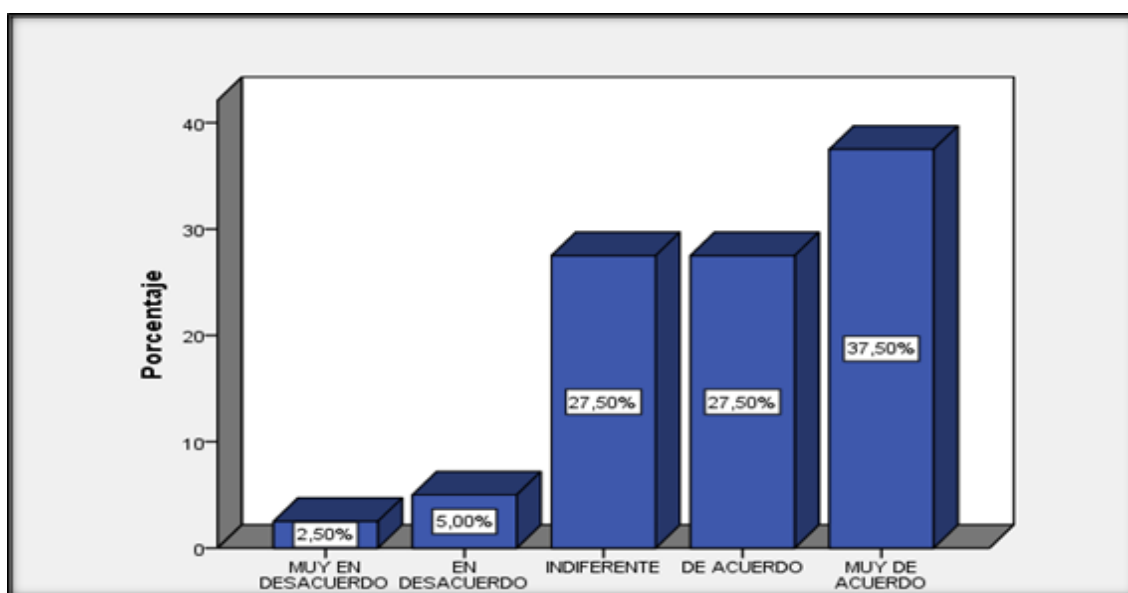
*Tabla 43.* La institución promueve el desarrollo de ideas creativas e innovadoras.

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 7,5         |
|               | INDIFERENTE       | 14 | 27,5  | 27,5     | 35,0        |
|               | DE ACUERDO        | 14 | 27,5  | 27,5     | 62,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 19 | 37,5  | 37,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 38.* La institución promueve el desarrollo de ideas creativas e innovadoras.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

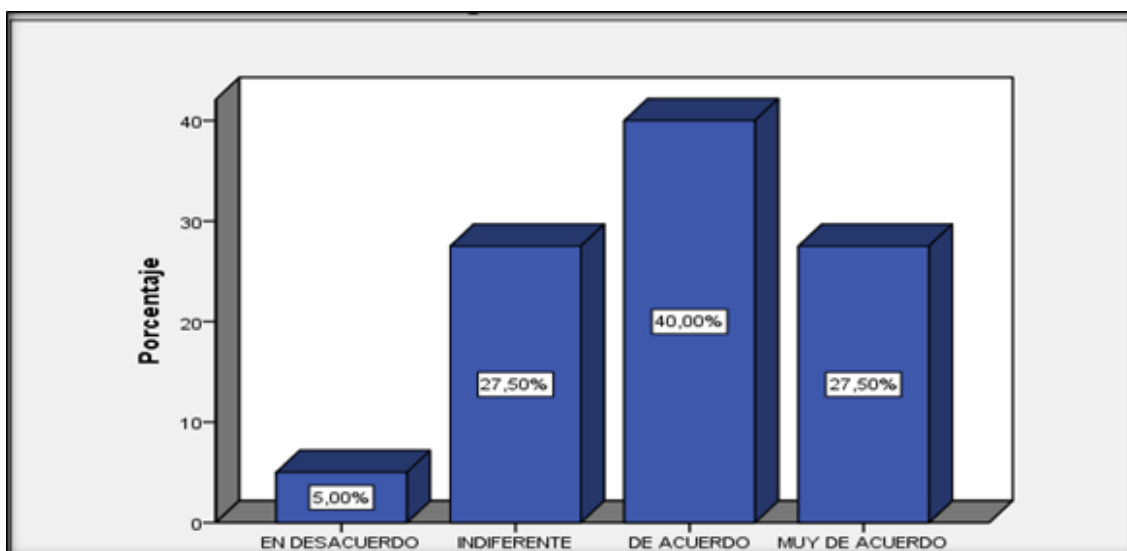
Tabla 44. El I.S.T.P. “Máster System” tiene bien definido su cultura organizacional: visión, misión y valores

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 5,0         |
|               | INDIFERENTE       | 14 | 27,5  | 27,5     | 32,5        |
|               | DE ACUERDO        | 20 | 40,0  | 40,0     | 72,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 14 | 27,5  | 27,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 39. El I.S.T.P. “Master System” tiene bien definido su cultura organizacional: visión, misión y valores.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

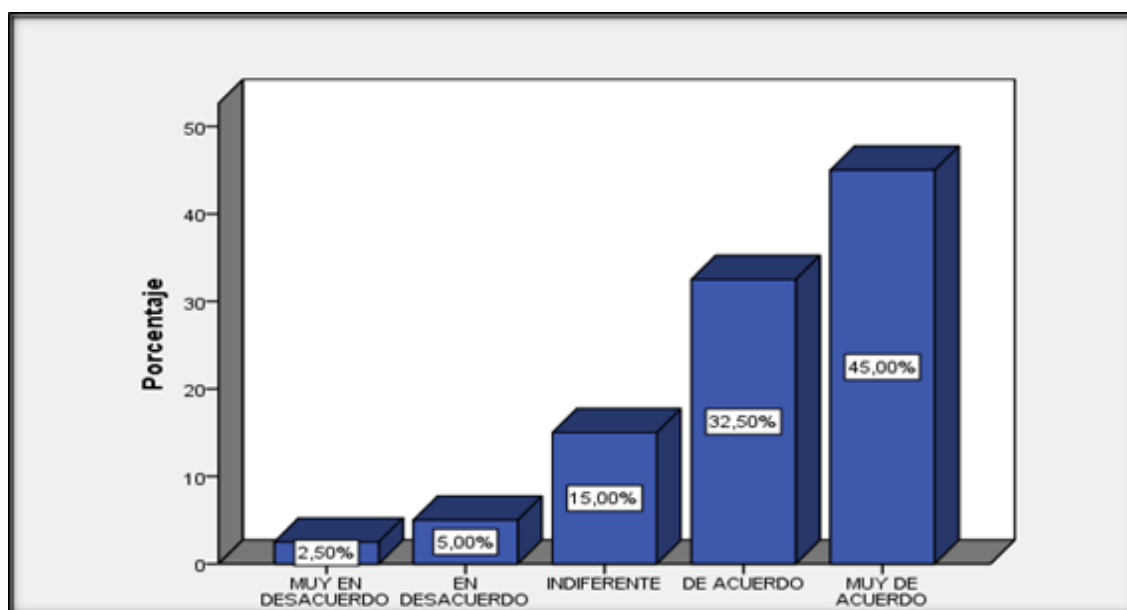
Tabla 45. El colaborador interactúa con el personal de mayor jerarquía

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 7,5         |
|               | INDIFERENTE       | 8  | 15,0  | 45,0     | 52,5        |
|               | DE ACUERDO        | 16 | 32,5  | 32,5     | 85,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 22 | 45,0  | 15,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 40. El colaborador interactúa con el personal de mayor jerarquía.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. "Máster System" en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

#### 4.1.5.1. ANÁLISIS SOBRE EL INVOLUCRAMIENTO

El involucramiento que tienen los trabajadores es perceptible en el compromiso hacia el éxito que sienten en el Instituto Superior Tecnológico “MÁSTER SYSTEM”, esto es reconocido en un 52.5% mayoritario que se mostraron de acuerdo con dicha afirmación. Además, cada trabajador asegura haber alcanzado niveles de logro en el trabajo (40% muy de acuerdo), siendo el 37.5% de ellos quienes muestran su plena satisfacción de alcanzar y participa en la definición de los objetivos y las acciones para lograrlo (35% de acuerdo).

El 40.0% de los trabajadores se considera factor clave para el Instituto Superior Tecnológico “MÁSTER SYSTEM”; aunque se muestran indiferentes con un 45% al considerar a la oficina o área de trabajo como un lugar mejor para realizar las cosas cada día; lo consideran, con 40% de acuerdo, un motivo de orgullo del personal pues promueve la generación de ideas creativas o innovadora (37,5% muy de acuerdo).

Sin embargo, solo un 27.5% está muy de acuerdo con tener una clara definición de visión, misión y valores del Instituto Superior Tecnológico “MÁSTER SYSTEM” y EL 45% está muy de acuerdo en tener una posible la interacción con personal de mayor jerarquía (tus jefes).

## 4.1.6. Sobre la supervisión

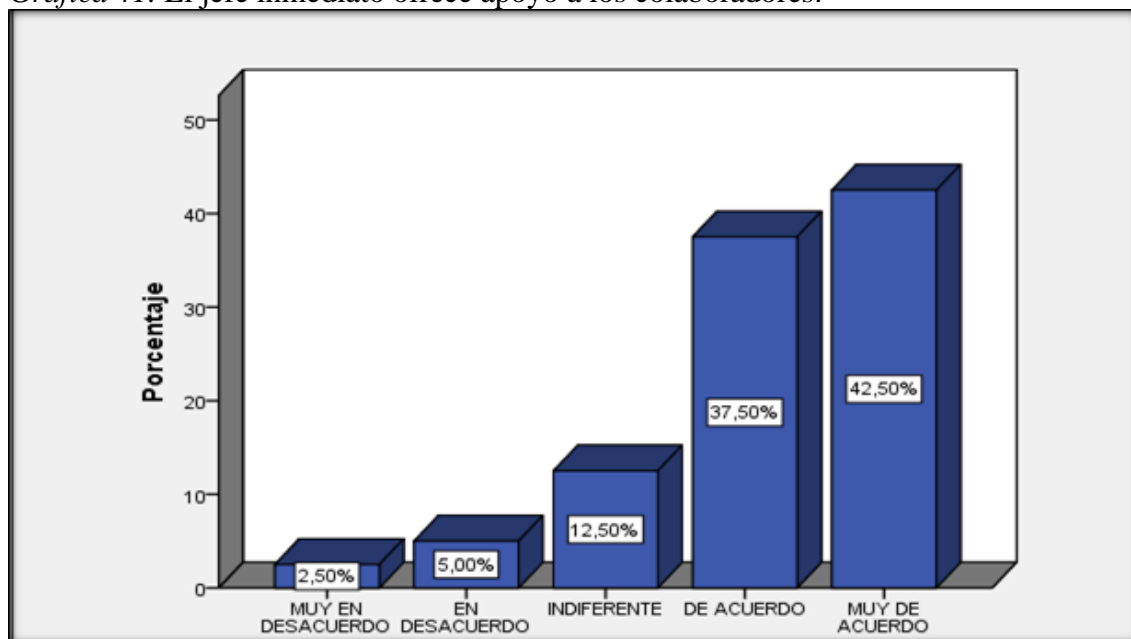
Tabla 46. El jefe inmediato brinda el apoyo a los colaboradores.

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 7,5         |
|               | INDIFERENTE       | 6  | 12,5  | 45,0     | 52,5        |
|               | DE ACUERDO        | 19 | 37,5  | 32,5     | 85,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 21 | 42,5  | 15,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 41. El jefe inmediato ofrece apoyo a los colaboradores.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

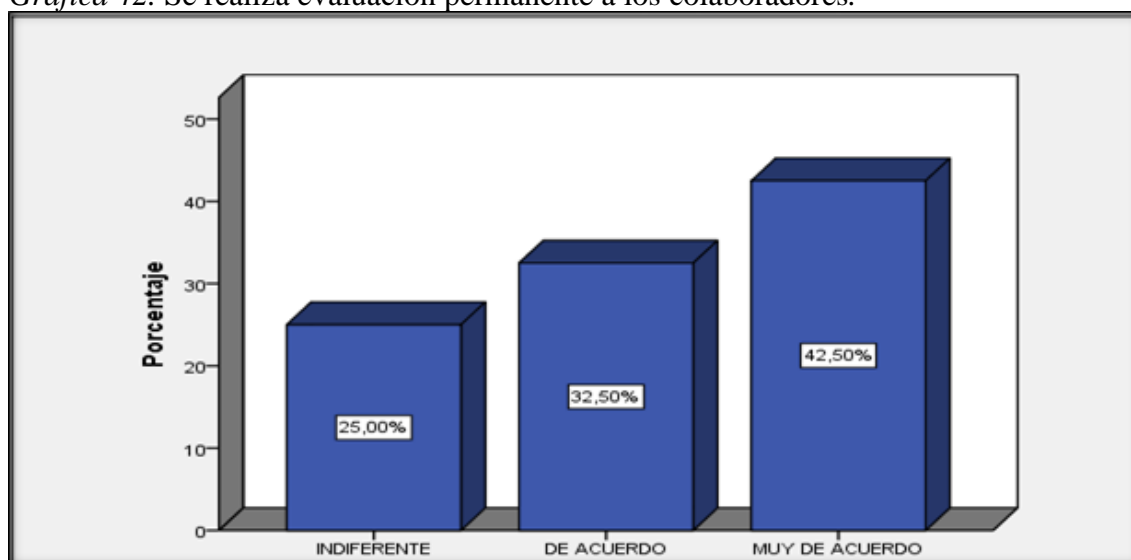
Tabla 47. Se realiza evaluación permanente a los colaboradores

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | INDIFERENTE       | 13 | 25,0  | 25,0     | 25,0        |
|               | DE ACUERDO        | 16 | 32,5  | 32,5     | 57,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 21 | 42,5  | 42,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 42. Se realiza evaluación permanente a los colaboradores.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

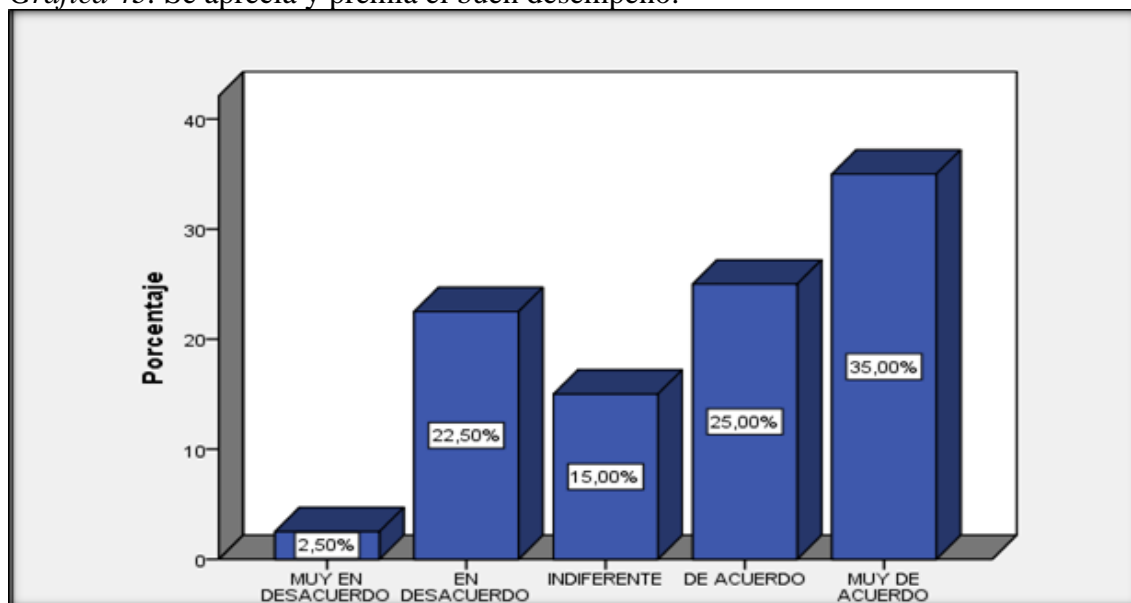
Tabla 48. Se aprecia y premia el buen desempeño.

|              |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|--------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válid</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|              | EN DESACUERDO     | 11 | 22,5  | 22,5     | 25,0        |
|              | INDIFERENTE       | 8  | 15,0  | 15,0     | 40,0        |
|              | DE ACUERDO        | 13 | 25,0  | 25,0     | 65,0        |
|              | MUY DE ACUERDO    | 18 | 35,0  | 35,0     | 100,0       |
|              | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 43.* Se aprecia y premia el buen desempeño.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

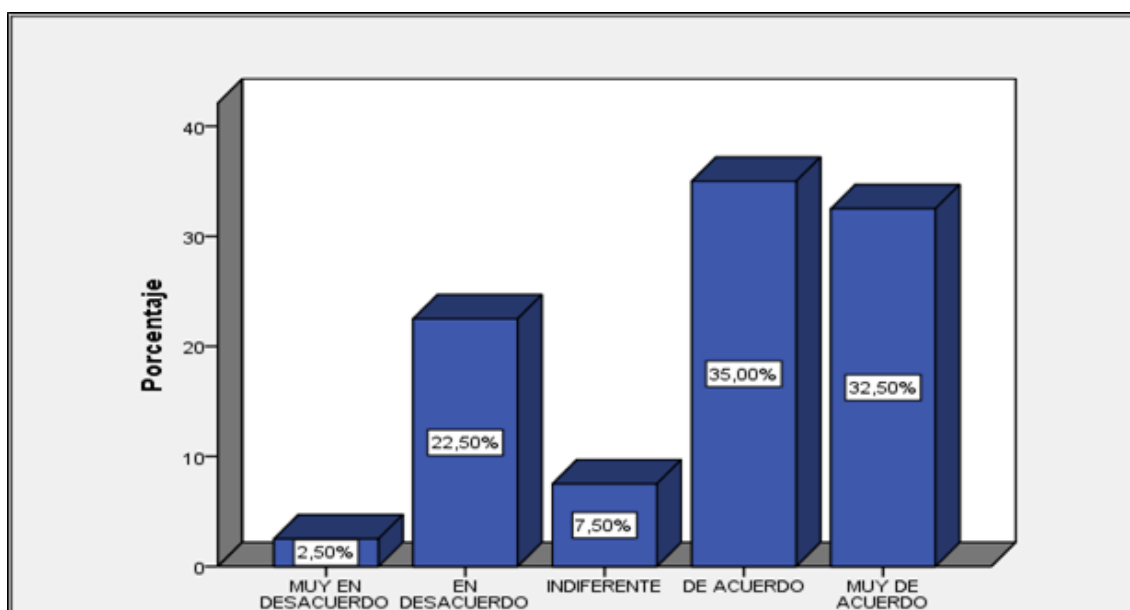
*Tabla 49.* La institución realiza actividades de reconocimiento por los logros alcanzados.

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 11 | 22,5  | 2,5      | 5,0         |
|               | INDIFERENTE       | 4  | 7,50  | 35,0     | 40,0        |
|               | DE ACUERDO        | 18 | 35,0  | 25,0     | 65,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 16 | 32,5  | 35,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 44.* La institución realiza actividades de reconocimiento por los logros alcanzados.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

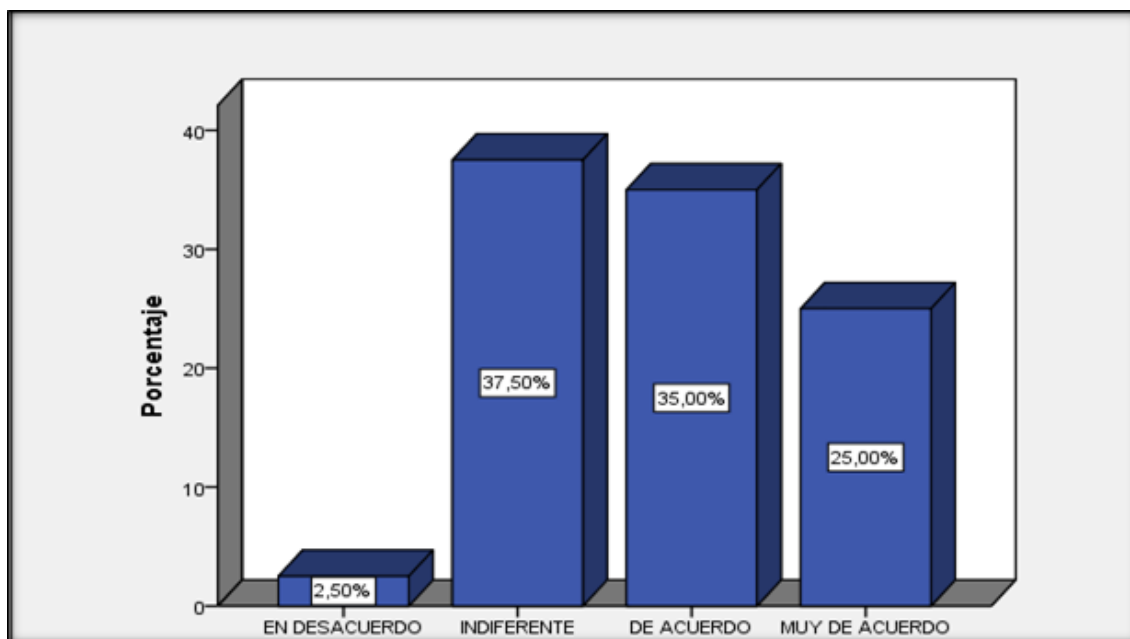
*Tabla 50.* La institución cuenta con un MOF para cada puesto de trabajo

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 1  | 2,5   | 0,0      | 0,0         |
|               | INDIFERENTE       | 19 | 37,5  | 32,5     | 32,5        |
|               | DE ACUERDO        | 18 | 35,0  | 35,0     | 67,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 12 | 25,0  | 32,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 45.* La institución cuenta con un MOF para cada puesto de trabajo.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

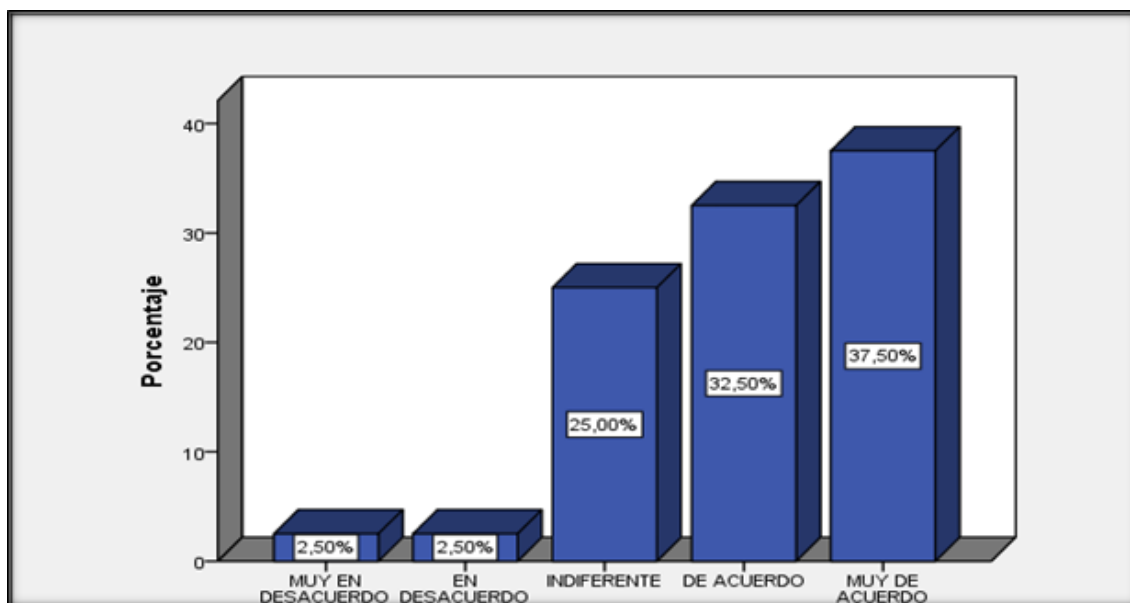
Tabla 51. La institución promueve las capacitaciones constantes

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | INDIFERENTE       | 13 | 25,0  | 37,5     | 40,0        |
|               | DE ACUERDO        | 16 | 32,5  | 35,0     | 75,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 20 | 37,5  | 25,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 46.* La institución promueve las capacitaciones constantes.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – septiembre, 2018.

Elaboración: Propia

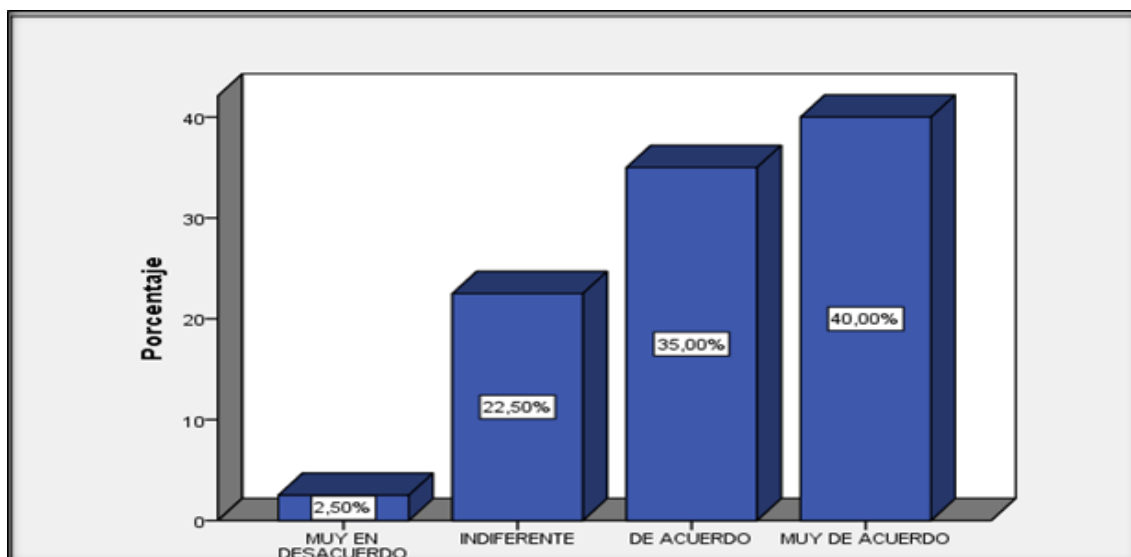
*Tabla 52.* El jefe inmediato escucha atentamente las propuestas, observaciones y comentarios de los colaboradores.

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 0  | 0,0   | 2,5      | 5,0         |
|               | INDIFERENTE       | 11 | 22,5  | 25,0     | 30,0        |
|               | DE ACUERDO        | 18 | 35,0  | 32,5     | 62,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 20 | 40,0  | 37,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – septiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 47.* El jefe inmediato escucha atentamente las propuestas, observaciones y comentarios de los colaboradores.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

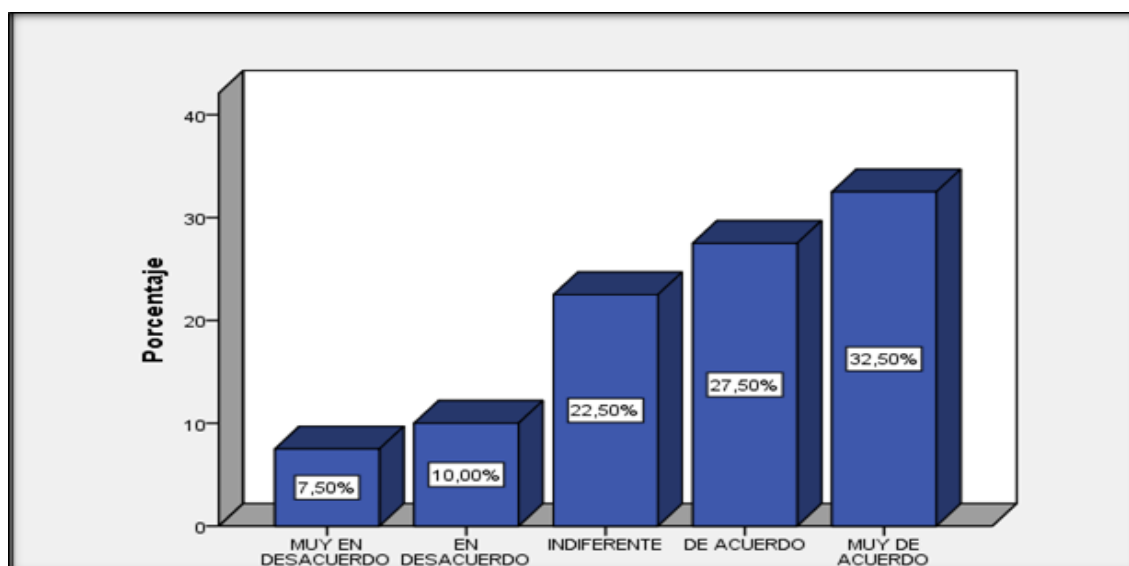
Elaboración: Propia

*Tabla 53.* La institución tiene una política de reconocimiento de logros laborales.

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 4  | 7,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 5  | 10,0  | 2,5      | 5,0         |
|               | INDIFERENTE       | 11 | 22,5  | 35,0     | 40,0        |
|               | DE ACUERDO        | 14 | 27,5  | 35,0     | 75,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 16 | 32,5  | 25,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

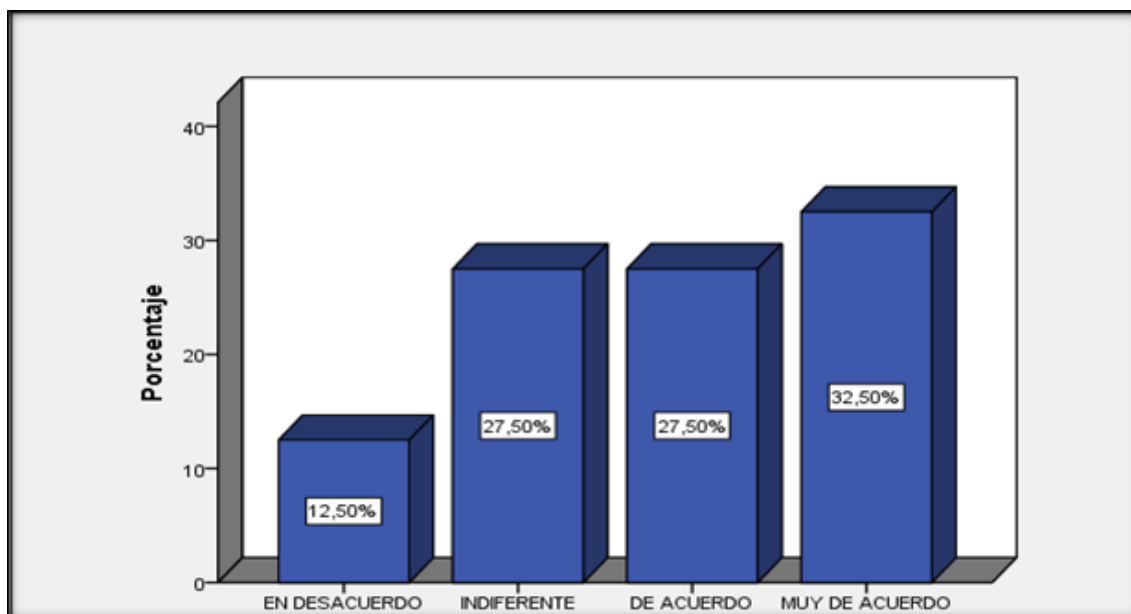
*Tabla 54.* Los Directivos, coordinadores y jefes inmediatos promueven el éxito de los colaboradores.

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 6  | 12,5  | 0,0      | 0,0         |
|               | INDIFERENTE       | 14 | 27,5  | 27,5     | 27,5        |
|               | DE ACUERDO        | 14 | 27,5  | 32,5     | 60,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 16 | 32,0  | 40,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 49.* Los Directivos, coordinadores y jefes inmediatos promueven el éxito de los colaboradores.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

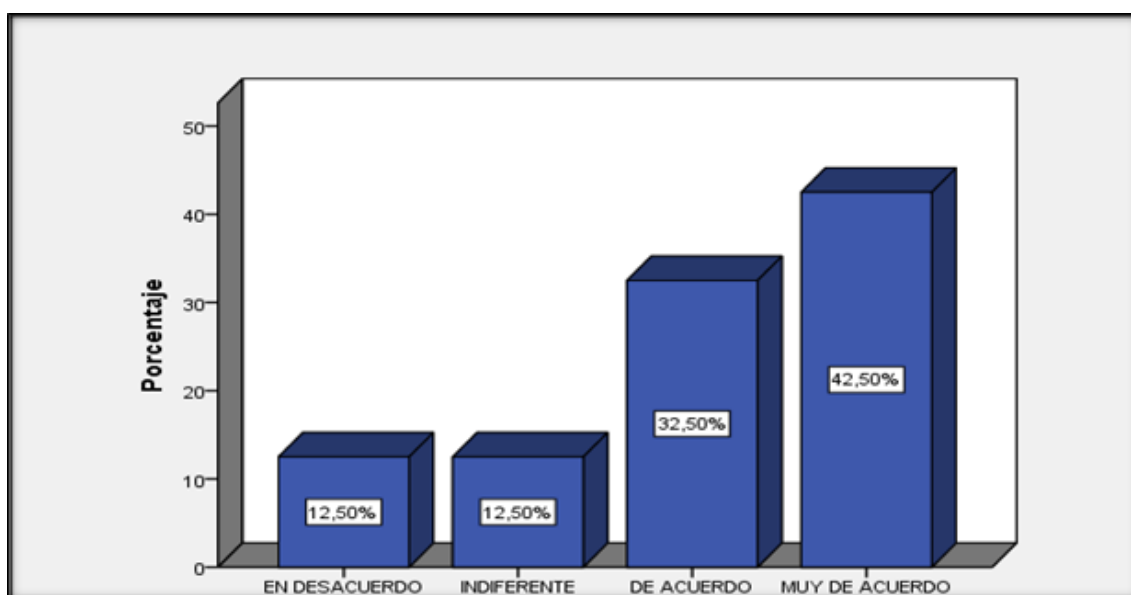
*Tabla 55.* Se realiza inducción al nuevo personal antes de iniciar las actividades.

|               |                   | Fr | %     | % válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 6  | 12,5  | 0,0      | 0,0         |
|               | INDIFERENTE       | 6  | 12,5  | 50,0     | 50,5        |
|               | DE ACUERDO        | 16 | 32,5  | 27,5     | 70,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 12 | 42,5  | 22,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 50.* Se realiza inducción al nuevo personal antes de iniciar las actividades.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

#### 4.1.6.1. ANÁLISIS SOBRE LA SUPERVISIÓN

El 42,5% de los encuestados se encontraron muy de acuerdo con el consideran que el supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos. Por otro lado, el 42,5% indicó estar muy de acuerdo en que la evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea, pues afirman que se valora los altos niveles de desempeño (35% muy de acuerdo) por parte de los supervisores y/o jefes que expresan el reconocimiento por los logros (35% de acuerdo).

Sin embargo, hay una notable indiferencia a las responsabilidades del puesto están claramente definidas con un 37% de indiferencia, pese a que afirmaron que los jefes promueven la capacitación necesaria (37,5% muy de acuerdo). Y el 40% estuvo de acuerdo en que los supervisores escuchan los planteamientos hechos y el ítem respecto al interés de los jefes por el éxito de los empleados obtuvo un punto mayoritario de 32.5% muy de acuerdo. Además del 65% de acuerdo quienes afirmaron recibir la preparación necesaria para realizar el trabajo.

## 4.1.7. Sobre la cooperación

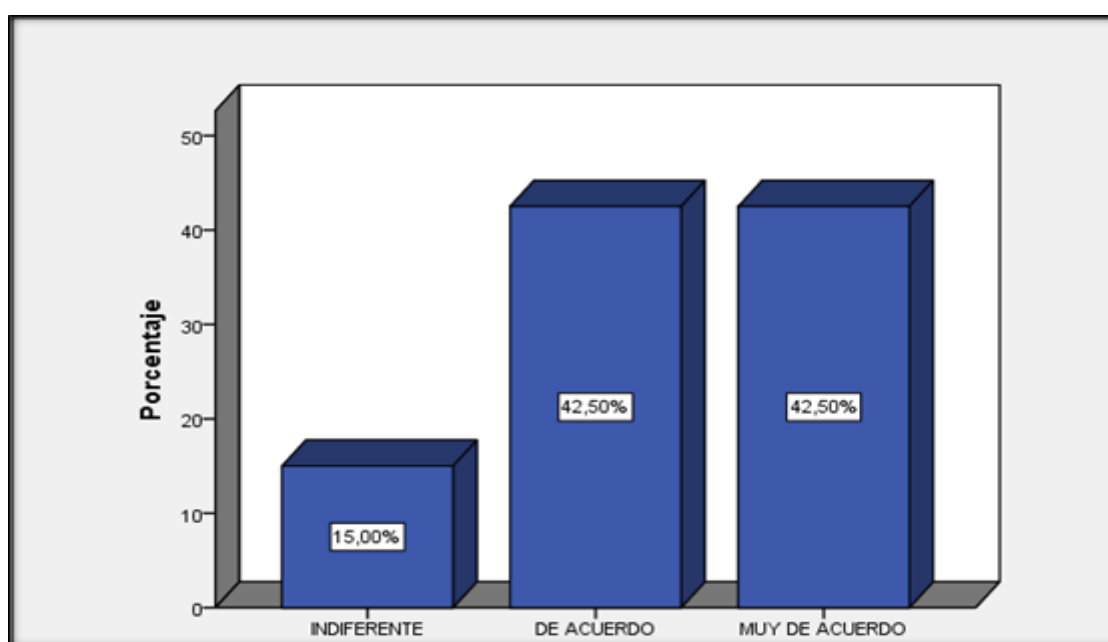
Tabla 56. Los colaboradores cooperan entre sí.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | INDIFERENTE       | 8  | 15,0  | 35,0     | 35,0        |
|               | DE ACUERDO        | 21 | 42,5  | 22,5     | 57,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 21 | 42,5  | 42,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 51. Los colaboradores cooperan entre si.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

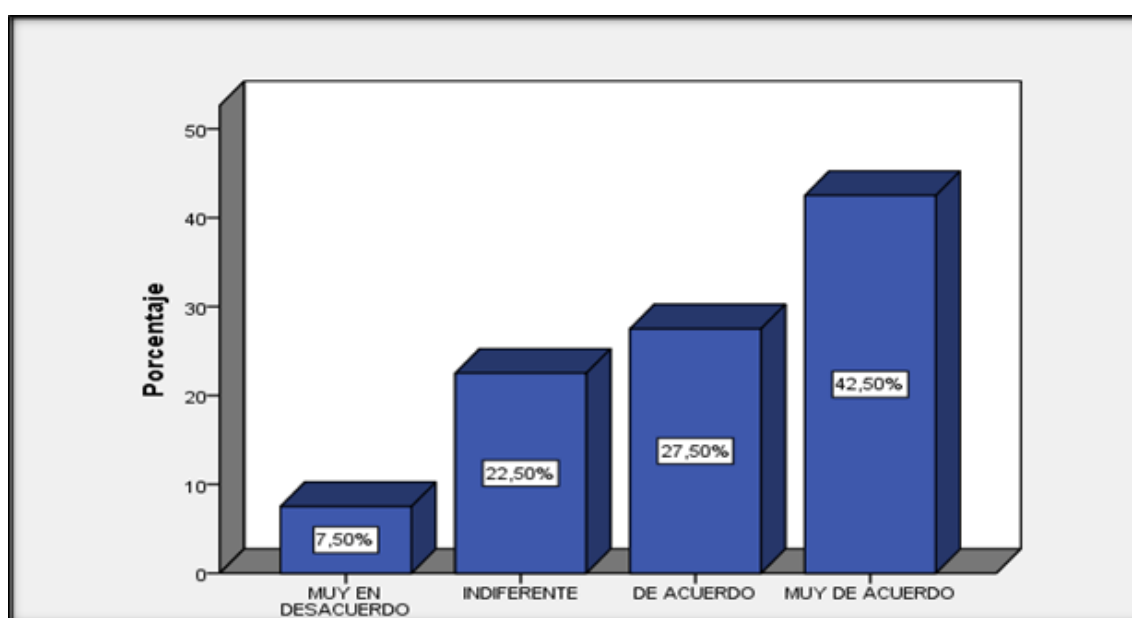
Tabla 57. El colaborador tiene la información de manera inmediata.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 4  | 7,5   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | INDIFERENTE       | 11 | 22,5  | 27,5     | 27,5        |
|               | DE ACUERDO        | 14 | 27,5  | 30,0     | 57,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 21 | 42,5  | 42,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 52. El colaborador tiene la información de manera inmediata.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

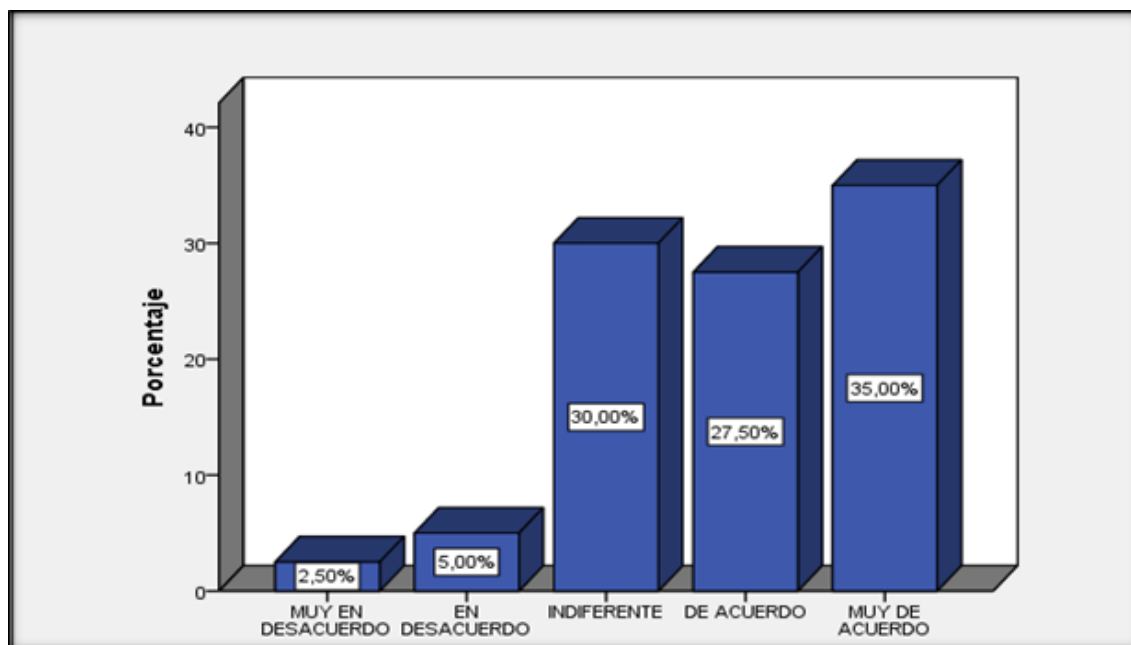
Tabla 58. Los colaboradores fomentan una relación armoniosa.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 7,5         |
|               | INDIFERENTE       | 15 | 30,0  | 30,0     | 37,5        |
|               | DE ACUERDO        | 14 | 27,5  | 27,5     | 65,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 18 | 35,0  | 35,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2087.

Elaboración: Propia

Gráfica 53. Los colaboradores fomentan una relación armoniosa.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

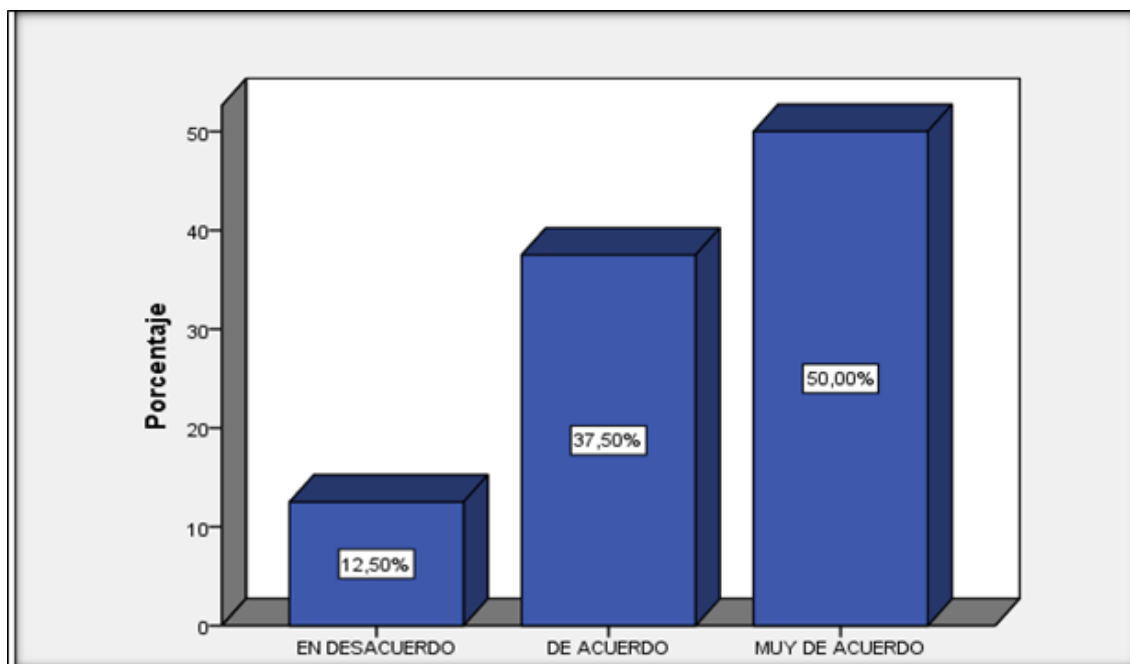
Tabla 59. La institución posee variados canales de comunicación

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 6  | 12,5  | 12,5     | 12,5        |
|               | INDIFERENTE       | 0  | 0,0   | 0,0      | 12,5        |
|               | DE ACUERDO        | 19 | 37,5  | 37,5     | 50,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 25 | 50,0  | 50,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 54. La institución posee variados canales de comunicación.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

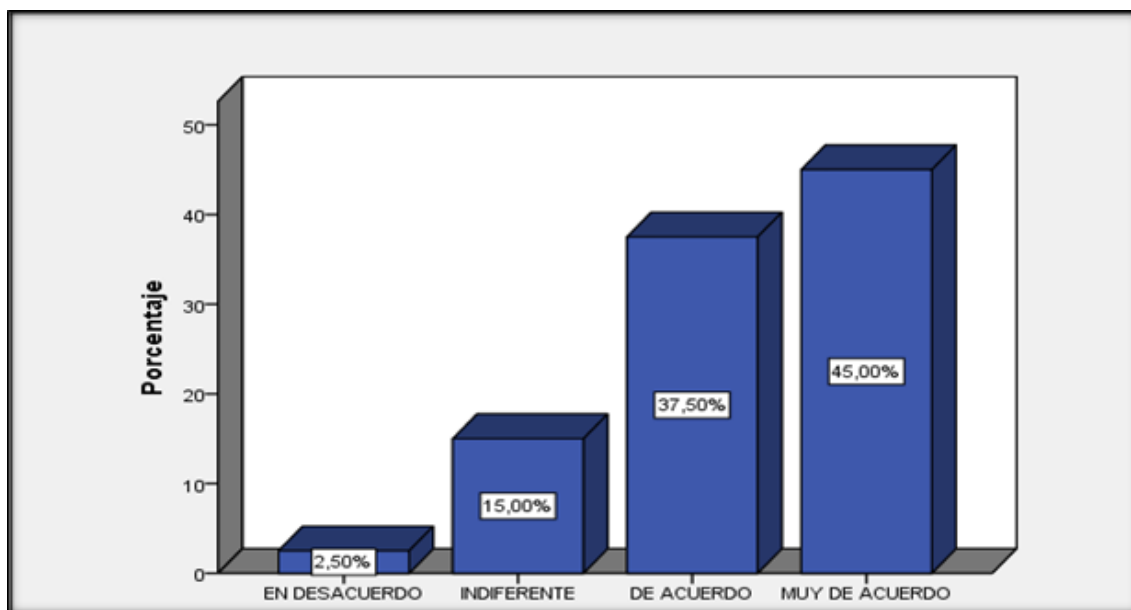
*Tabla 60.* La institución promueve el trabajo en equipo.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | INDIFERENTE       | 8  | 15,0  | 17,5     | 17,5        |
|               | DE ACUERDO        | 19 | 37,5  | 37,5     | 55,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 23 | 45,0  | 45,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 55.* La institución promueve el trabajo en equipo.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

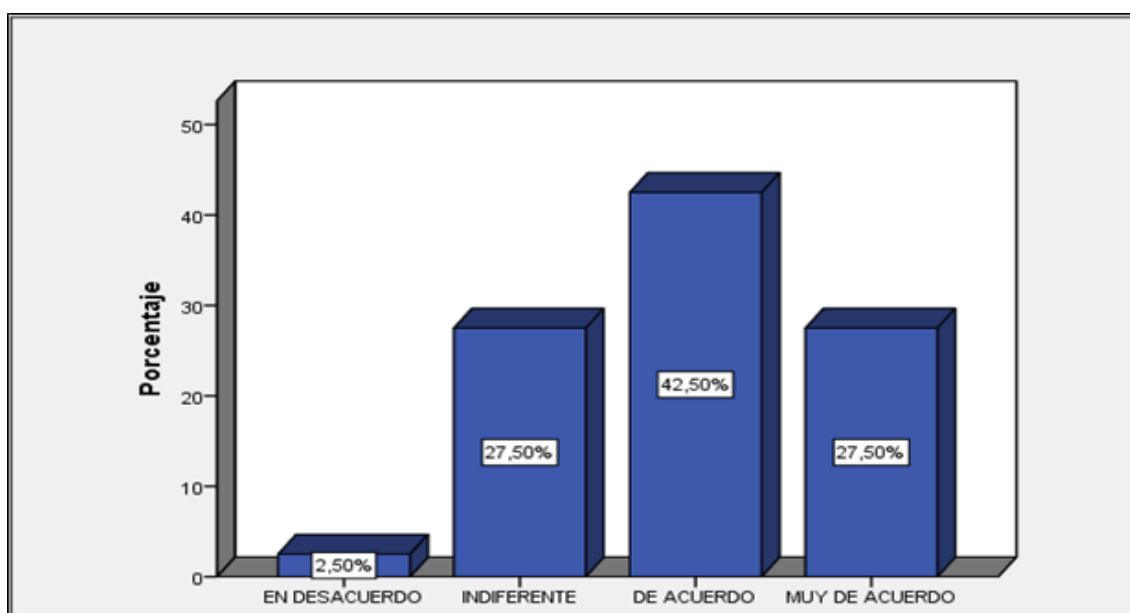
Tabla 61. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | INDIFERENTE       | 14 | 27,5  | 35,0     | 37,5        |
|               | DE ACUERDO        | 21 | 42,5  | 30,0     | 67,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 14 | 27,5  | 32,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 56. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

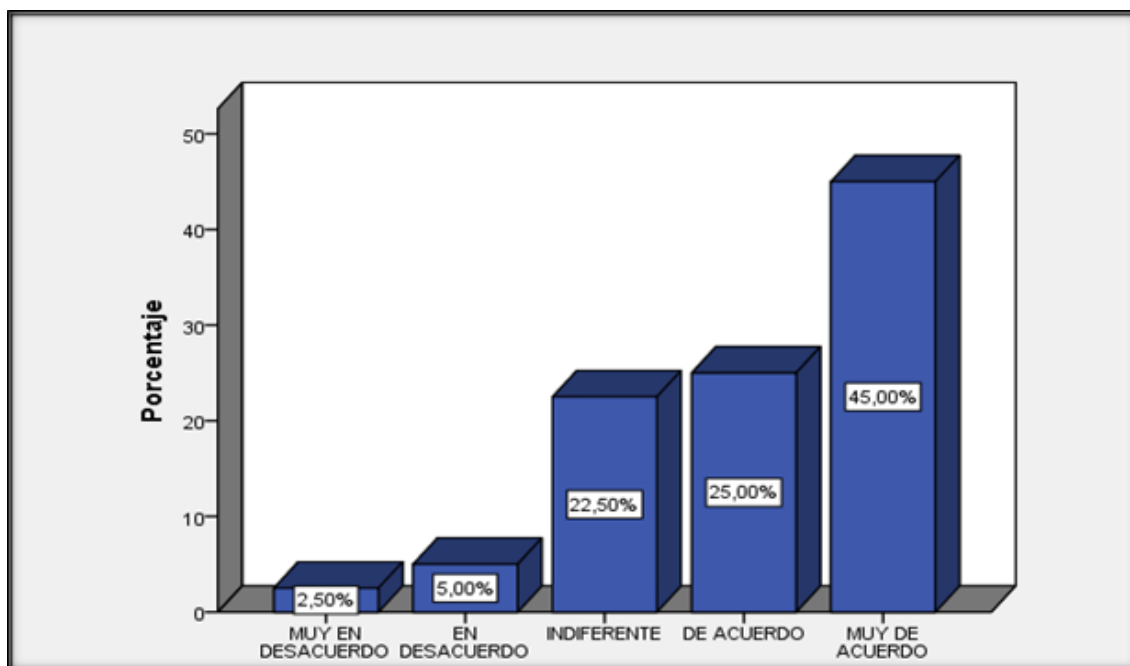
*Tabla 62.* Las metas laborales contribuyen al logro de la visión institucional

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 7,5         |
|               | INDIFERENTE       | 11 | 22,5  | 22,5     | 30,0        |
|               | DE ACUERDO        | 13 | 25,0  | 25,0     | 55,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 22 | 45,0  | 45,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 57.* Las metas laborales contribuyen al logro de la visión institucional.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

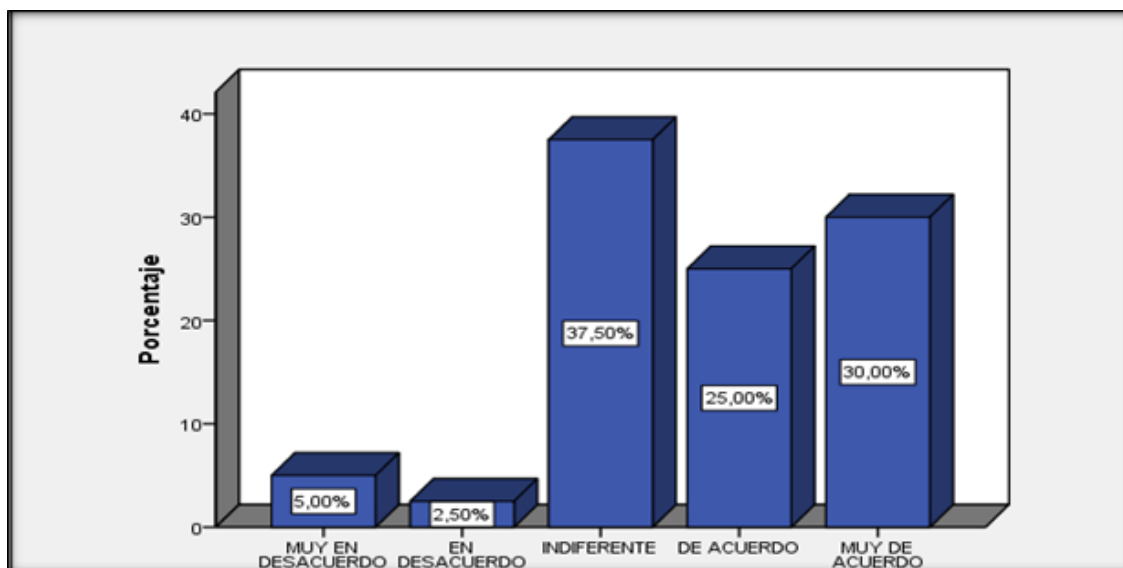
Tabla 63. El colaborador contribuye con las actividades de otras áreas.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | INDIFERENTE       | 14 | 27,5  | 27,5     | 37,5        |
|               | DE ACUERDO        | 22 | 45,0  | 45,5     | 83,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 9  | 17,5  | 17,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 58. El colaborador contribuye con las actividades de otras áreas.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

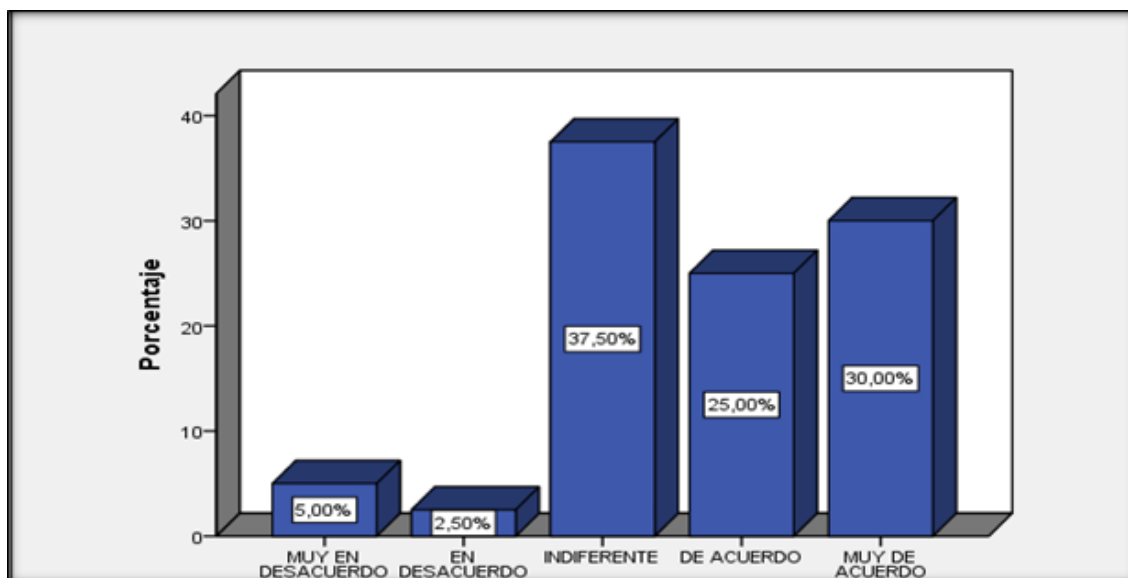
*Tabla 64.* La institución informa los avances de la gestión de las otras áreas.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 3  | 5,0   | 5,0      | 5,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 1  | 2,5   | 2,5      | 7,5         |
|               | INDIFERENTE       | 19 | 37,5  | 37,5     | 45,0        |
|               | DE ACUERDO        | 13 | 25,0  | 25,0     | 70,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 15 | 30,0  | 30,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 59.* La institución informa los avances de la gestión de las otras áreas.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

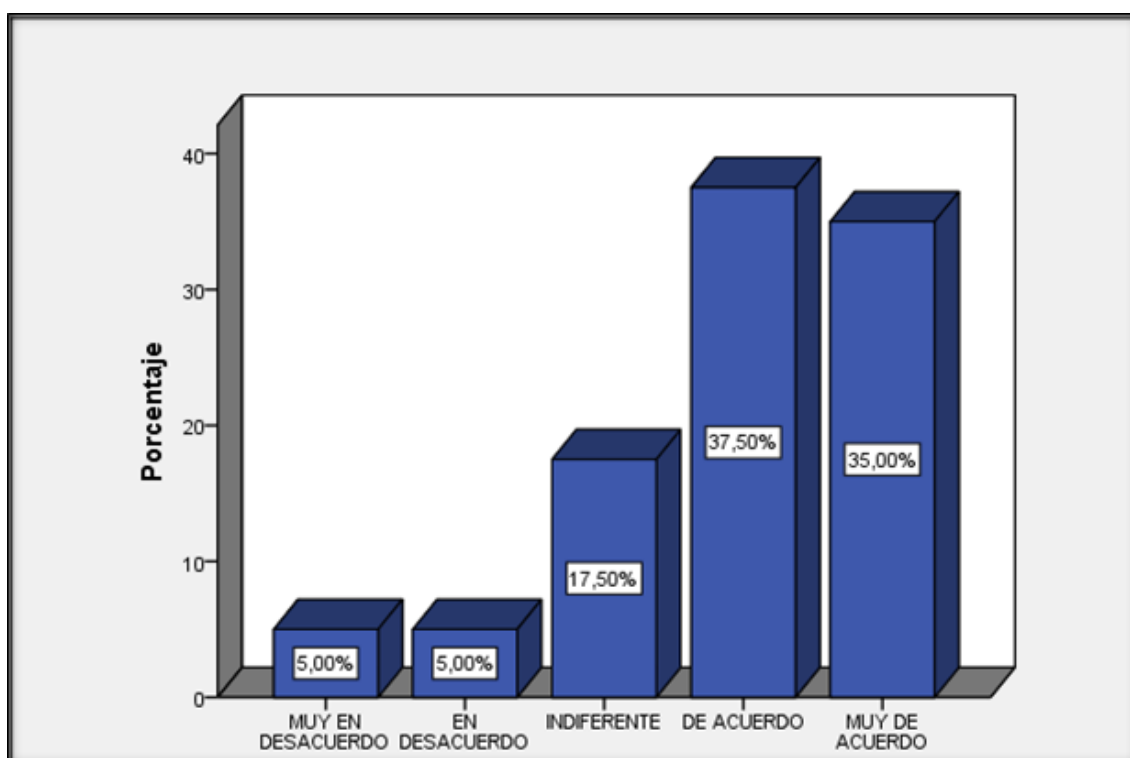
*Tabla 65.* La institución brinda la información necesaria para que el colaborador desarrolle su trabajo

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 3  | 5,0   | 5,0      | 5,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 2,5      | 7,5         |
|               | INDIFERENTE       | 9  | 17,5  | 37,5     | 45,0        |
|               | DE ACUERDO        | 18 | 37,5  | 25,0     | 70,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 17 | 35,0  | 30,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 60.* La institución brinda la información necesaria para que el colaborador desarrolle su trabajo.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

#### 4.1.7.1. ANÁLISIS SOBRE LA COOPERACIÓN

La cooperación grupal estuvo respaldada por el 85% de los encuestados al contestar su posición afirmativa y de acuerdo con el ítem (entre aquellos que respondieron “de acuerdo” y “muy de acuerdo”). Además, el 42,5% concordó estar muy de acuerdo en que su oficina o área de trabajo la información fluye adecuadamente, así como que en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa (35% muy de acuerdo) y ellos mismo afirman que es gracias a la institución que fomenta y promueve la comunicación interna (42,5% de acuerdo), ello gracias a la existen suficientes de canales de comunicación (50% muy de acuerdo).

De igual forma, afirmaron que el grupo con el que trabajan funciona como equipo bien integrado (45% de acuerdo). Consecuentemente de la existencia de colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas, respaldado por el 45% de acuerdo. Adicionalmente, el 45% estuvo de acuerdo en que las metas de trabajo guardan relación con la visión. Así mismo el 37.5% de encuestados afirmó contar con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.

## 4.1.8. Sobre las condiciones laborales

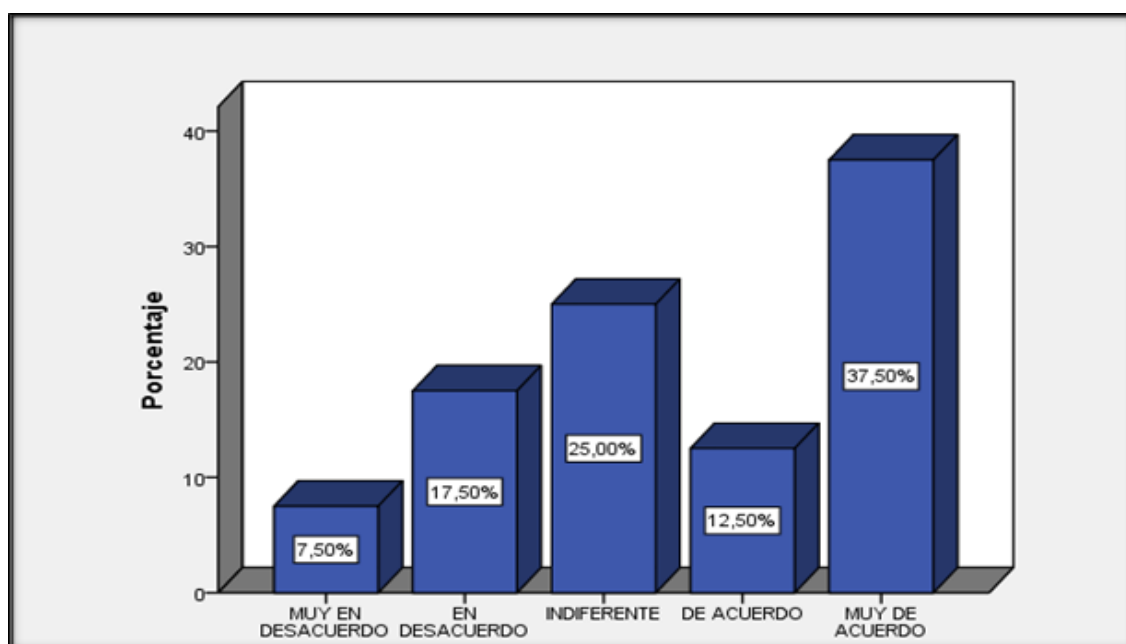
Tabla 66. La institución posee normas y procedimientos en su quehacer diario.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | INDIFERENTE       | 14 | 27,5  | 27,5     | 27,5        |
|               | DE ACUERDO        | 19 | 37,5  | 37,5     | 65,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 18 | 35,0  | 35,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 61. La institución posee normas y procedimientos en su quehacer diario.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto - setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Tabla 67. La institución posee un sistema de mejora continua de los métodos de trabajo.

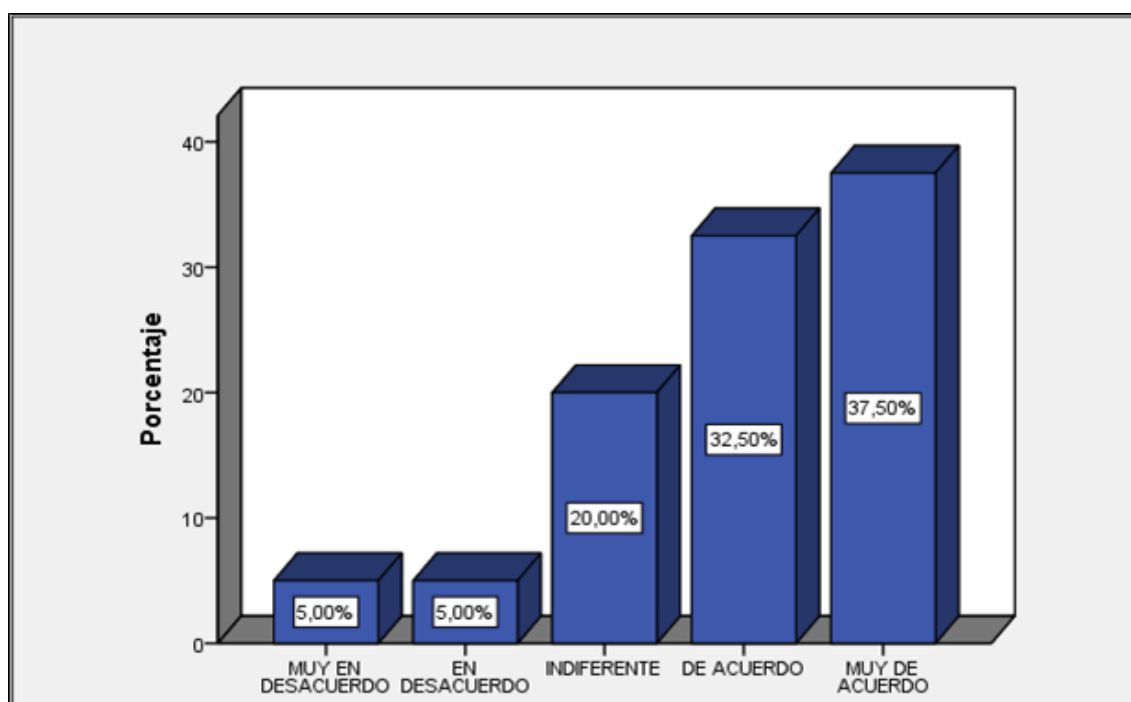
|               |                   | Fr | %    | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 3  | 5,0  | 5,0      | 4,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0  | 5,0      | 10,0        |
|               | INDIFERENTE       | 9  | 20,0 | 20,0     | 30,0        |

|                |    |       |       |       |
|----------------|----|-------|-------|-------|
| DE ACUERDO     | 16 | 32,5  | 32,5  | 62,5  |
| MUY DE ACUERDO | 19 | 37,5  | 37,5  | 100,0 |
| Total          | 50 | 100,0 | 100,0 |       |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 62.* La institución posee un sistema de mejora continua de los métodos de trabajo.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Tabla 68.* La institución posee procedimientos para un mejor control y seguimiento de las actividades de los colaboradores.

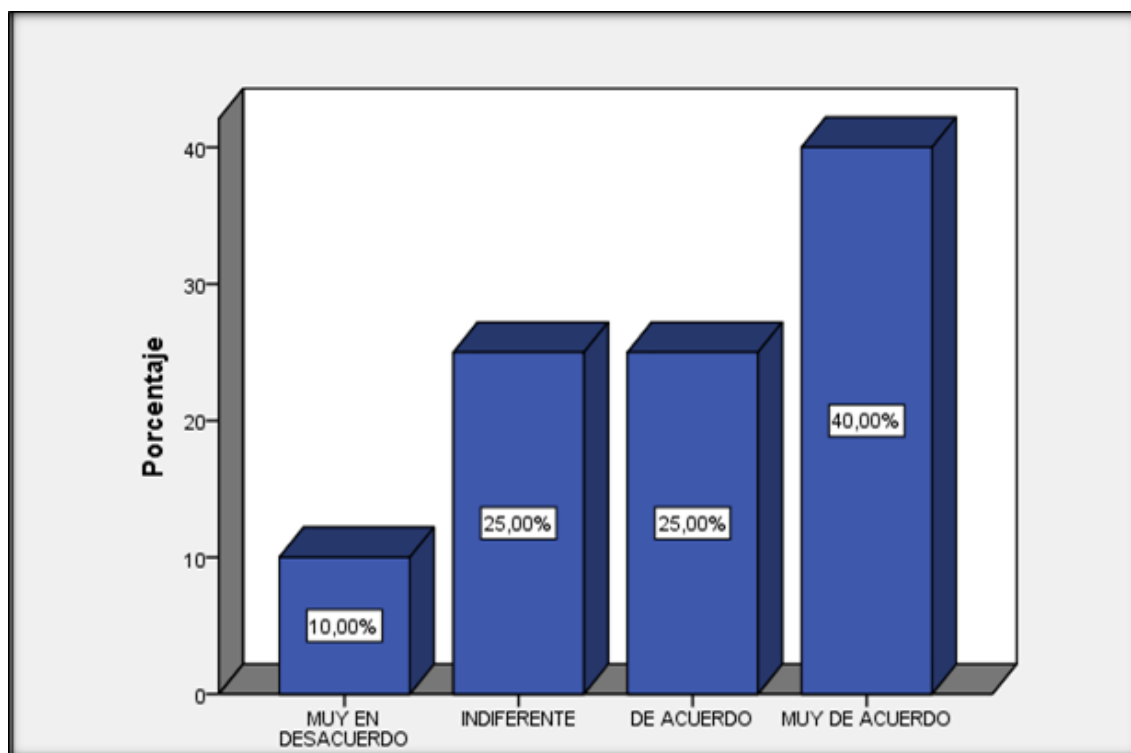
|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 5  | 10,0  | 10,0     | 10,0        |
|               | EN DESACUERDO     | 0  | 0,0   | 0,0      | 10,0        |
|               | INDIFERENTE       | 13 | 25,0  | 25,0     | 35,0        |
|               | DE ACUERDO        | 13 | 25,0  | 25,0     | 60,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 20 | 40,0  | 40,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster

System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 63.* La institución posee procedimientos para un mejor control y seguimiento de las actividades de los colaboradores.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

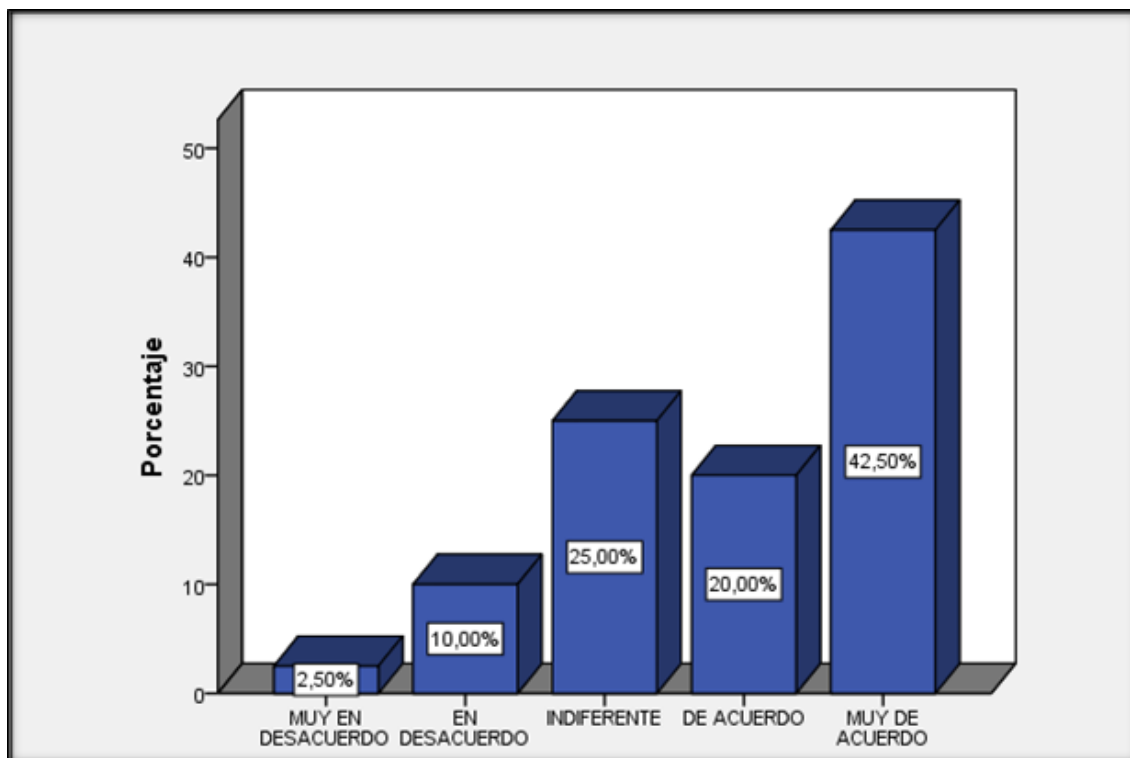
*Tabla 69.* Se tiene una gestión eficiente de los recursos y activos de la institución.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 5  | 10,0  | 10,0     | 12,5        |
|               | INDIFERENTE       | 13 | 25,0  | 25,0     | 37,5        |
|               | DE ACUERDO        | 10 | 20,0  | 20,0     | 57,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 21 | 42,5  | 42,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 64. Se tiene una gestión eficiente de los recursos y activos de la institución.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto - setiembre 2017.

Elaboración: Propia

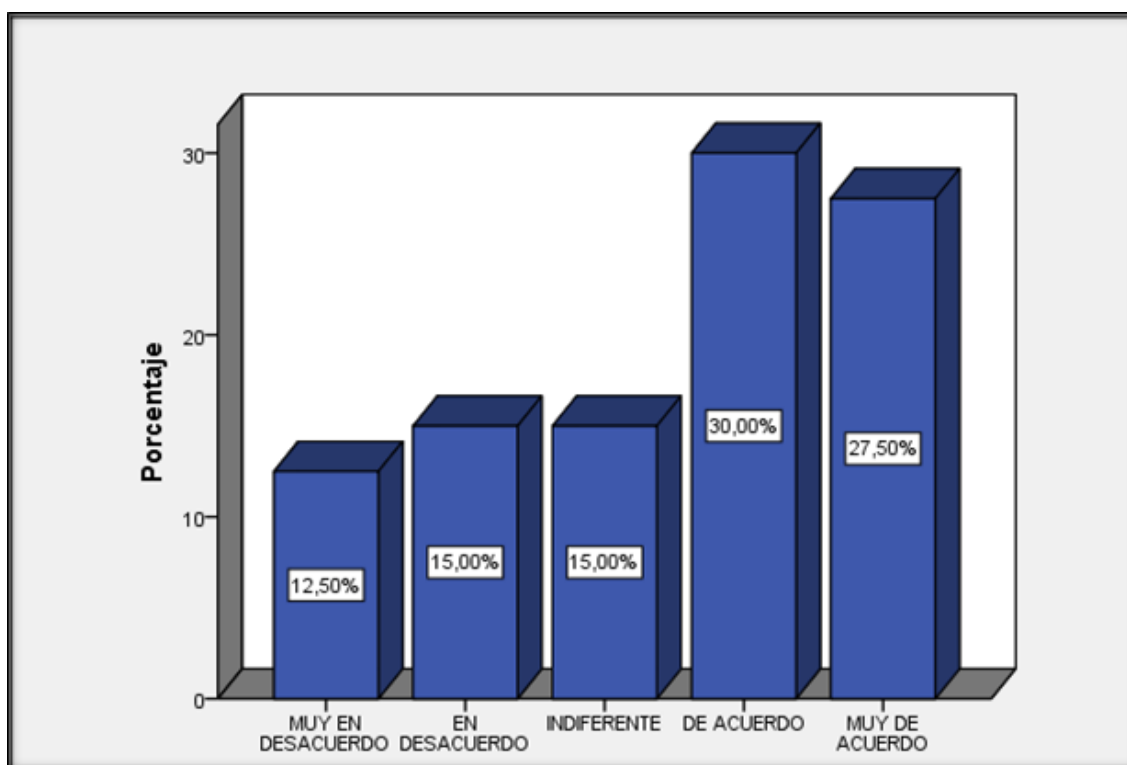
Tabla 70. La institución posee salarios atractivos en relación con los competidores.

|               |                   | Fr | %    | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 6  | 12,5 | 12,5     | 12,5        |
|               | EN DESACUERDO     | 8  | 15,0 | 15,0     | 17,5        |
|               | INDIFERENTE       | 8  | 15,0 | 15,0     | 32,5        |
|               | DE ACUERDO        | 15 | 30,0 | 30,0     | 62,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 14 | 14,0 | 27,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 50,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 65. La institución posee salarios atractivos en relación a los competidores.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

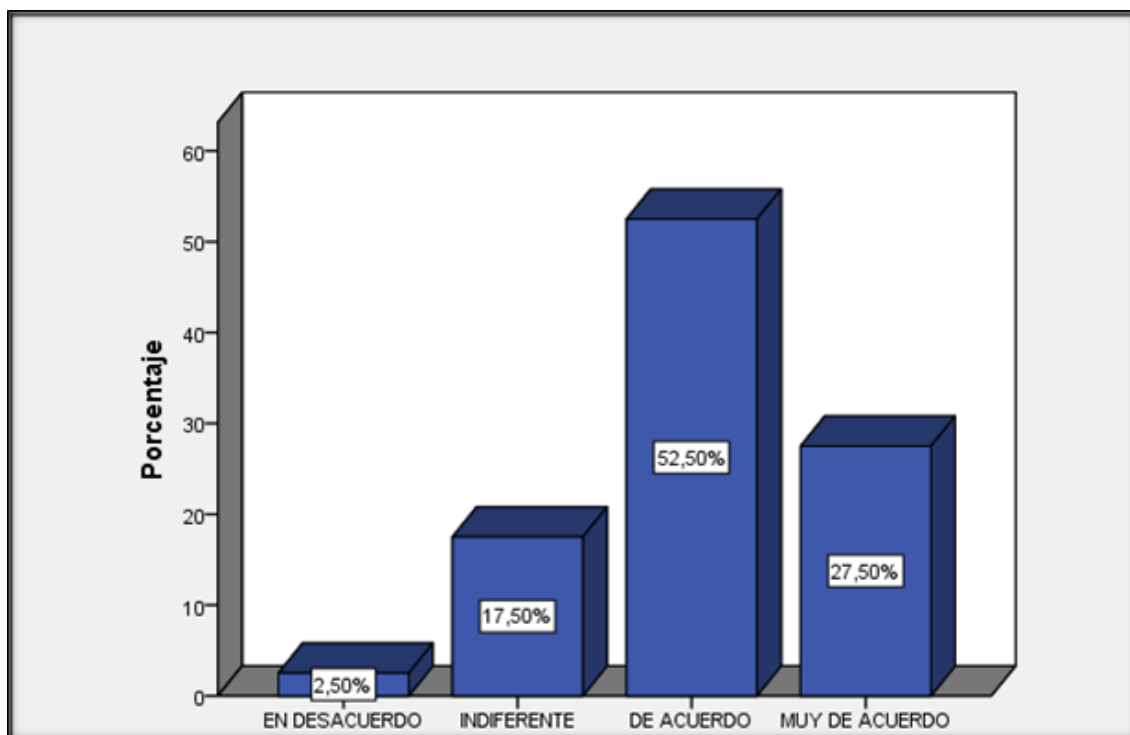
Tabla 71. Los objetivos institucionales se encuentran bien definidos

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | INDIFERENTE       | 9  | 17,5  | 17,5     | 20,0        |
|               | DE ACUERDO        | 26 | 52,5  | 52,5     | 72,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 14 | 27,5  | 27,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 66. Los objetivos institucionales se encuentran bien definidos.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto - setiembre 2018.

Elaboración: Propia

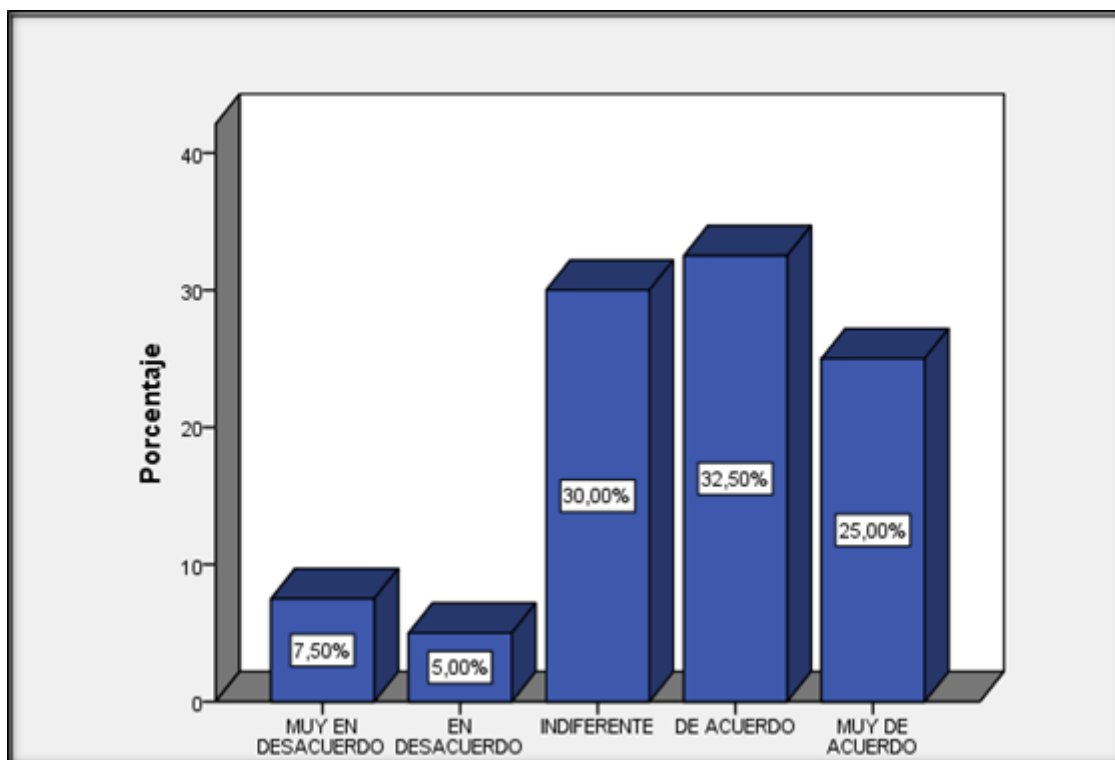
Tabla 72. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 4  | 7,5   | 7,5      | 7,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 12,5        |
|               | INDIFERENTE       | 15 | 30,0  | 30,0     | 42,5        |
|               | DE ACUERDO        | 16 | 32,5  | 32,5     | 75,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 13 | 25,0  | 25,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 67. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – septiembre, 2018.

Elaboración: Propia

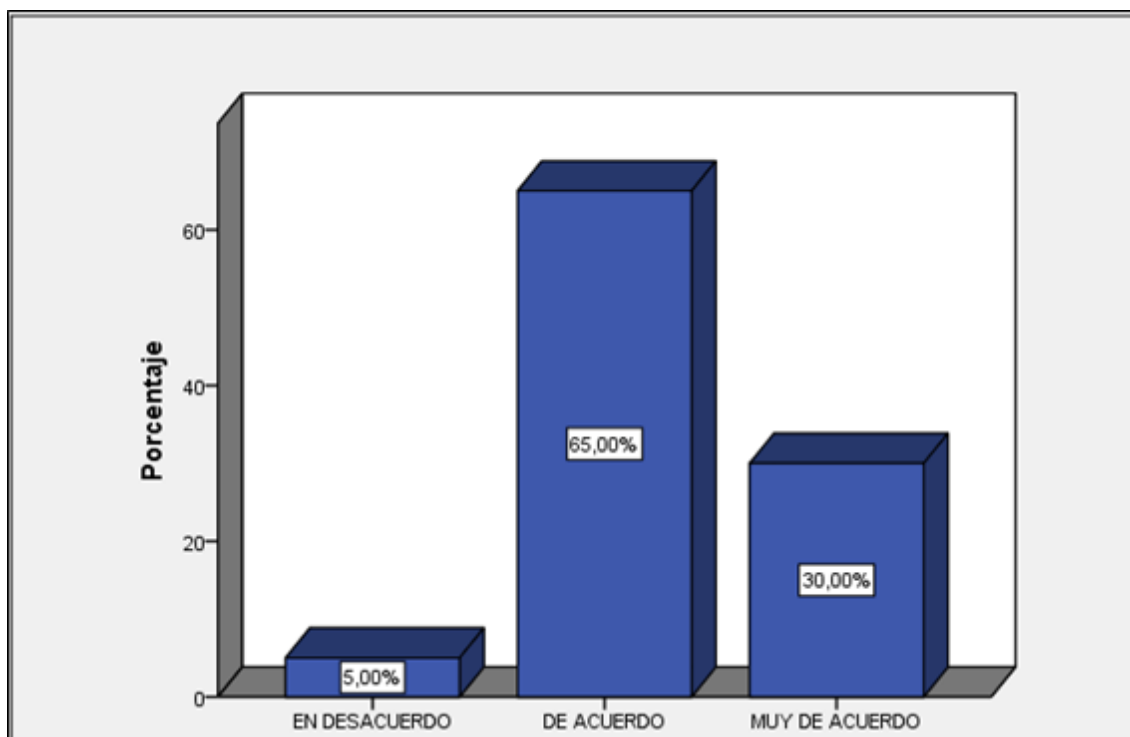
*Tabla 73.* La institución promueve la inversión en tecnología para facilitar el trabajo.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0,0   | 0,0      | 0,0         |
|               | EN DESACUERDO     | 3  | 5,0   | 5,0      | 5,0         |
|               | INDIFERENTE       | 0  | 0,0   | 0,0      | 5,0         |
|               | DE ACUERDO        | 33 | 65,0  | 65,0     | 70,0        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 15 | 30,0  | 30,0     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – septiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 68.* La institución promueve la inversión en tecnología para facilitar el trabajo.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto - setiembre 2018.

Elaboración: Propia

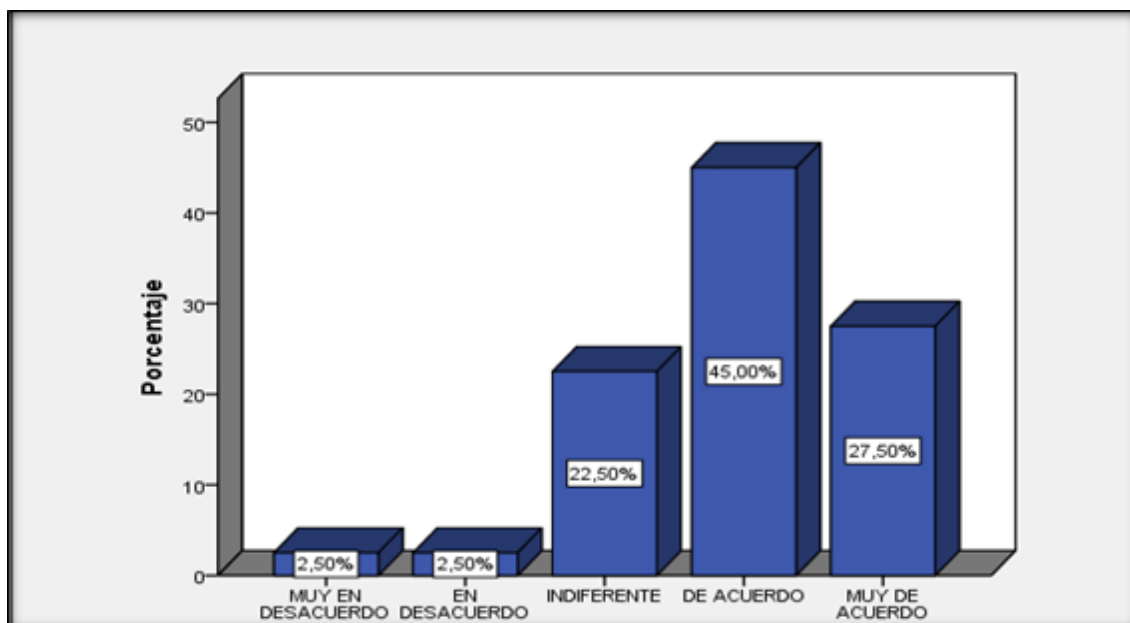
*Tabla 74.* La institución promueve una política de “trato justo” entre todos los miembros de la organización.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 1  | 2,5   | 2,5      | 5,0         |
|               | INDIFERENTE       | 11 | 22,5  | 22,5     | 27,5        |
|               | DE ACUERDO        | 23 | 45,0  | 45,0     | 72,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 14 | 27,5  | 27,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

*Gráfica 69.* La institución promueve una política de “trato justo” entre todos los miembros de la organización.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto - setiembre 2018.

Elaboración: Propia

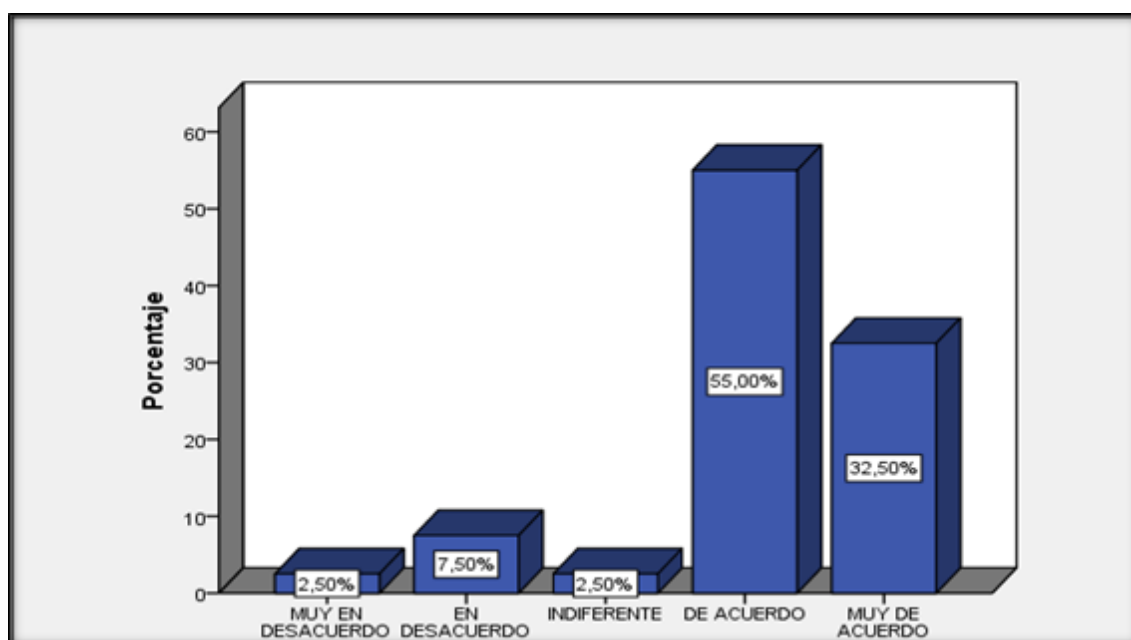
Tabla 75. La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.

|               |                   | Fr | %     | % Válido | % Acumulado |
|---------------|-------------------|----|-------|----------|-------------|
| <b>Válido</b> | MUY EN DESACUERDO | 1  | 2,5   | 2,5      | 2,5         |
|               | EN DESACUERDO     | 1  | 2,5   | 2,5      | 5,0         |
|               | INDIFERENTE       | 11 | 22,5  | 22,5     | 27,5        |
|               | DE ACUERDO        | 23 | 45,0  | 45,0     | 72,5        |
|               | MUY DE ACUERDO    | 14 | 27,5  | 27,5     | 100,0       |
|               | Total             | 50 | 100,0 | 100,0    |             |

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

Gráfica 70. La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre, 2018.

Elaboración: Propia

#### 4.1.8.1. ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES LABORALES

Respecto a las normas y procedimientos como guías de trabajo el 37.5% mostro su acuerdo con la afirmación. Porcentaje similar afirmó que en el Instituto Superior Tecnológico “MÁSTER SYSTEM”, se mejoran continuamente los métodos de trabajo al marcar el 37.5% muy de acuerdo con ello. Asimismo, respecto al ítem sobre el sistema para el seguimiento y control de las actividades obtuvo un 40% muy de acuerdo y el 42.5% se mostró de la misma posición con la afirmación de existencia de una buena administración de recursos.

Además, los objetivos del trabajo están claramente definidos con el 52.5% de acuerdo. Consecutivamente, el ítem respecto al trabajo que se realiza en función a métodos o planes establecidos tuvo un 32.5% de acuerdo. “Se dispone de tecnología que facilita el trabajo”, un 65% de acuerdo. Así como que existe un trato justo en el Instituto Superior Tecnológico MÁSTER SYSTEM, 45% de acuerdo. Y, por último, la remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros mostró un 32.5% de acuerdo.

#### 4.1.9. Sobre los resultados de la Guía de Observación

##### 4.1.9.1. Resultados de la Guía de Observación en relación con el Clima Organizacional.

Gráfico 71. El colaborador cumple con sus tareas diarias.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

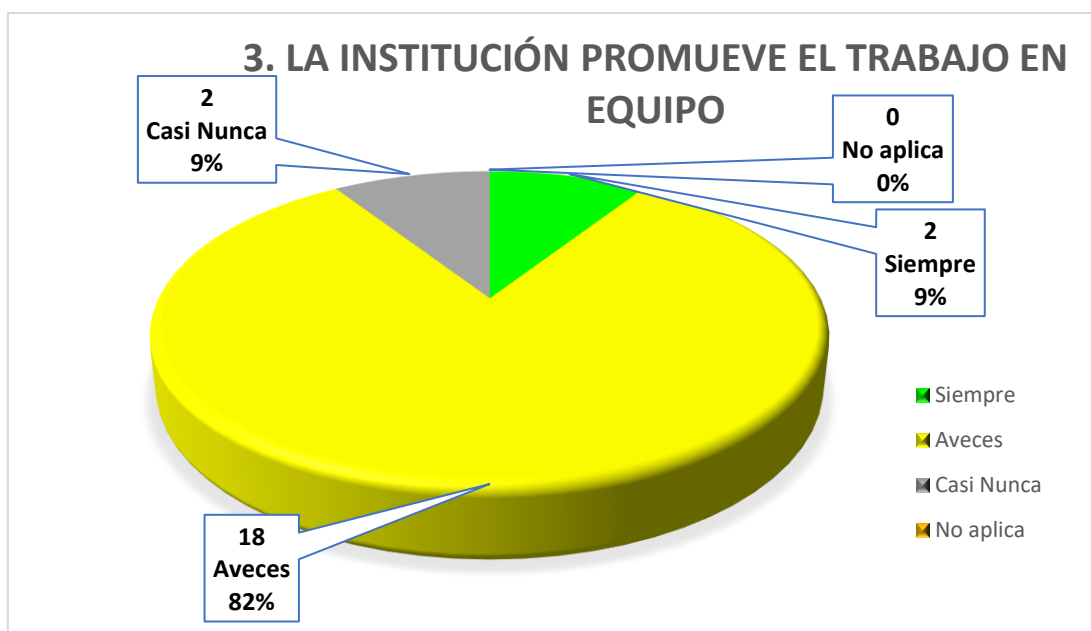
Gráfico 72. El colaborador desarrolla sus actividades diarias motivado.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

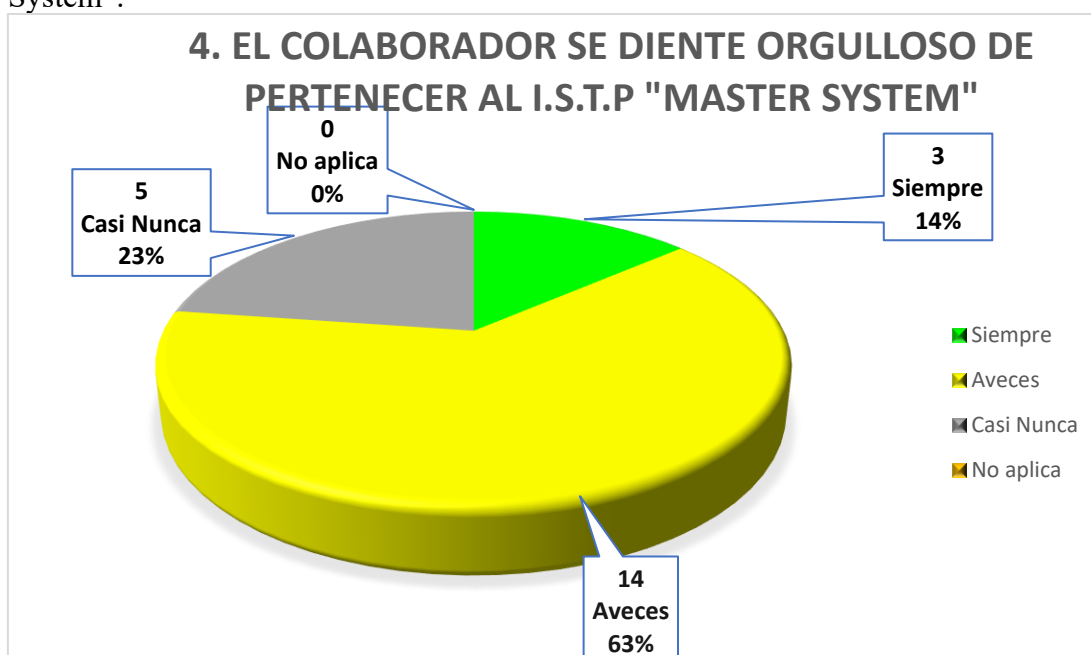
Gráfico 73. La institución promueve el trabajo en equipo.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

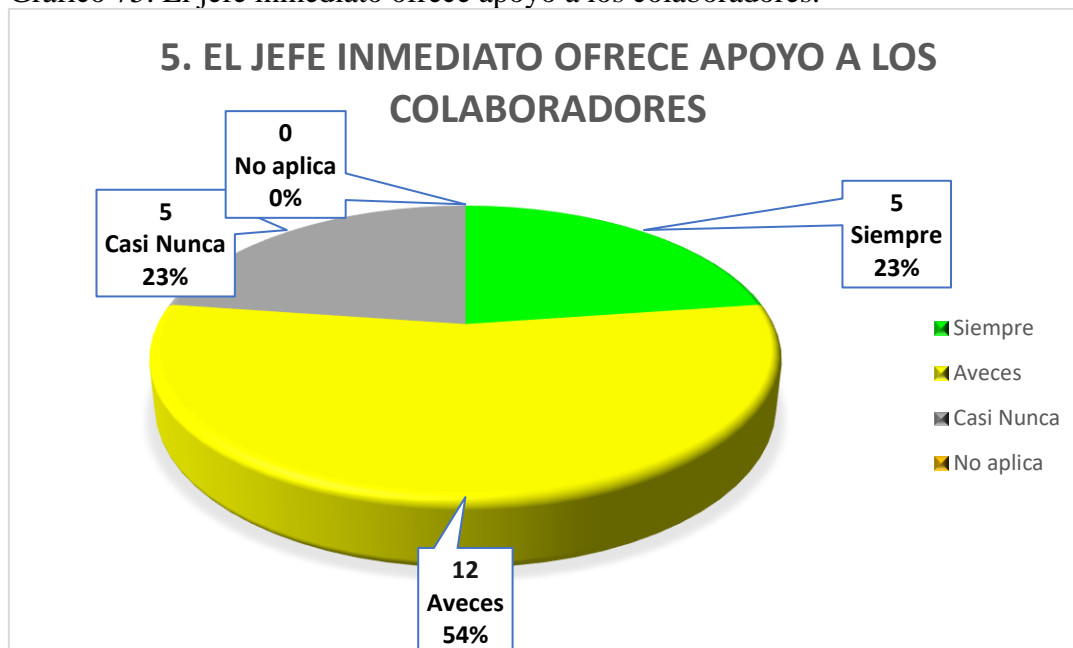
Gráfico 74. El colaborador se siente orgulloso de pertenecer al I.S.T.P. “Máster System”.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

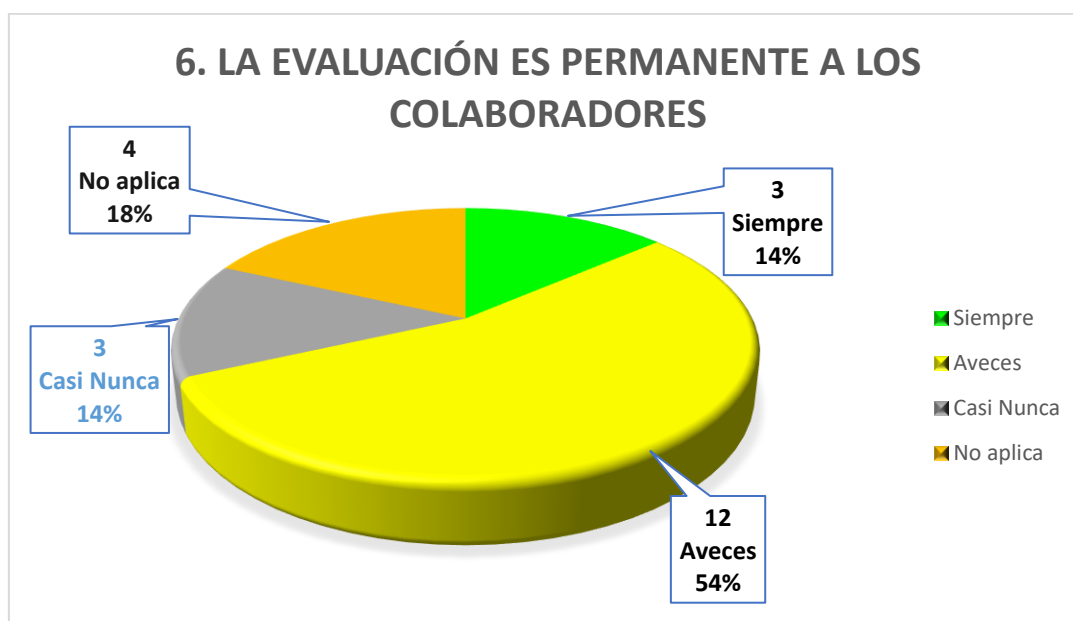
Gráfico 75. El jefe inmediato ofrece apoyo a los colaboradores.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

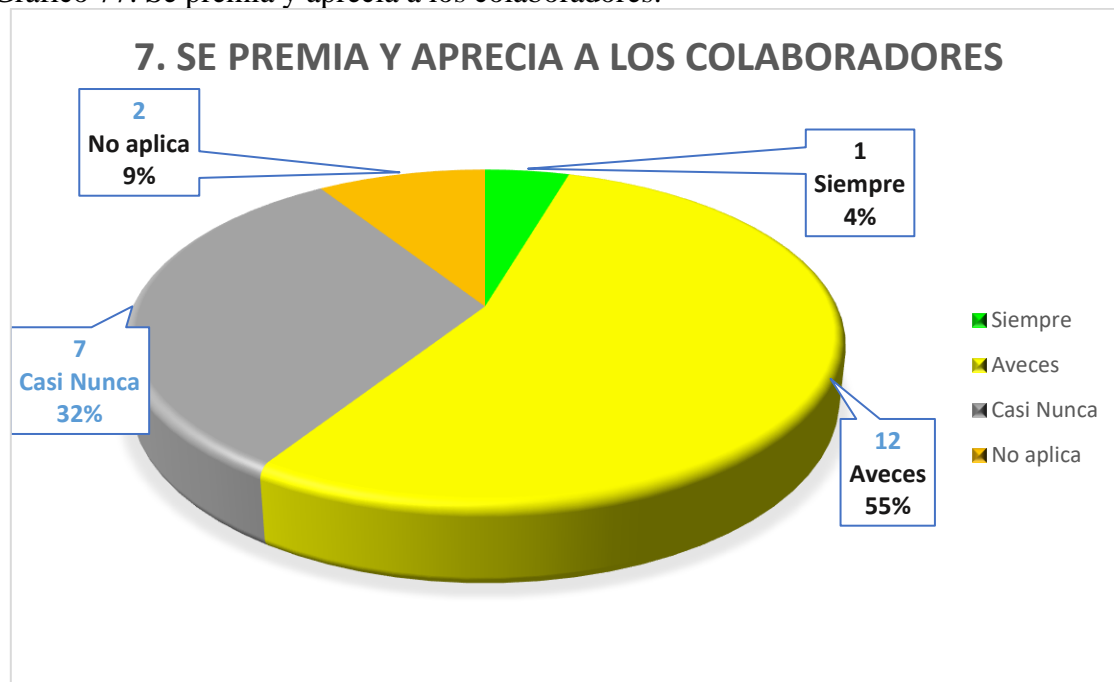
Gráfico 76. La evaluación es permanente a los colaboradores.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

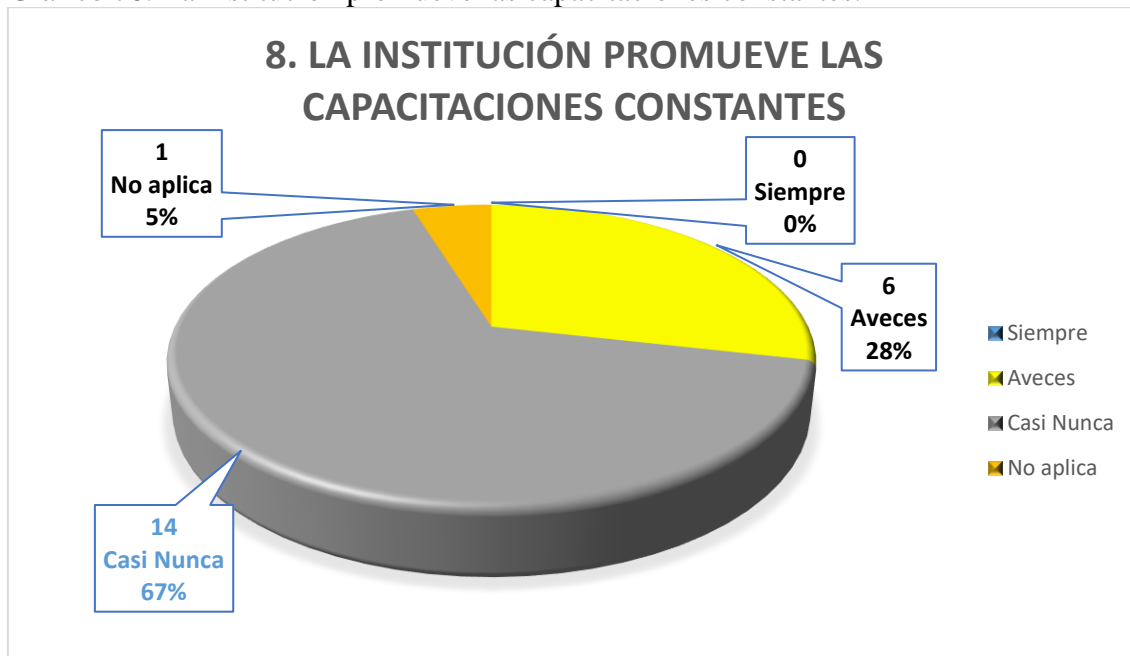
Gráfico 77. Se premia y aprecia a los colaboradores.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

Gráfico 78. La institución promueve las capacitaciones constantes.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

#### 4.1.9.2. Resultados de la Guía de Observación en relación con el Desempeño Laboral.

Gráfico 79. El colaborador aporta nuevas ideas para la mejora del I.S.T.P. “Máster System”



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

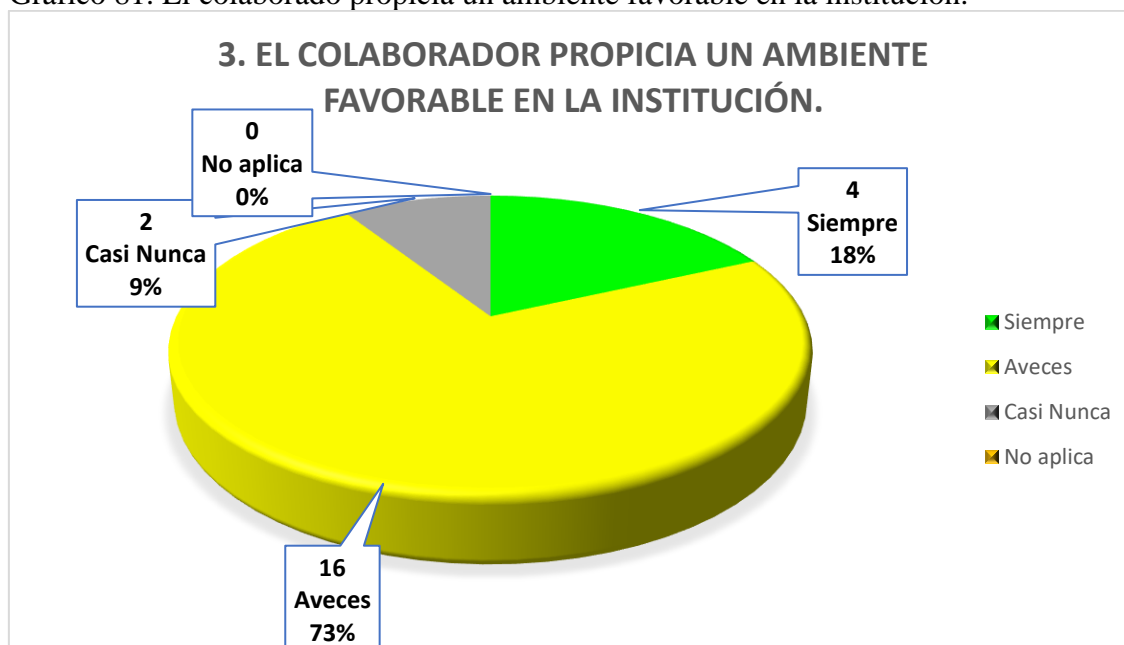
Gráfico 80. El colaborador tiene la capacidad de resolución de conflictos.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

Gráfico 81. El colaborado propicia un ambiente favorable en la institución.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

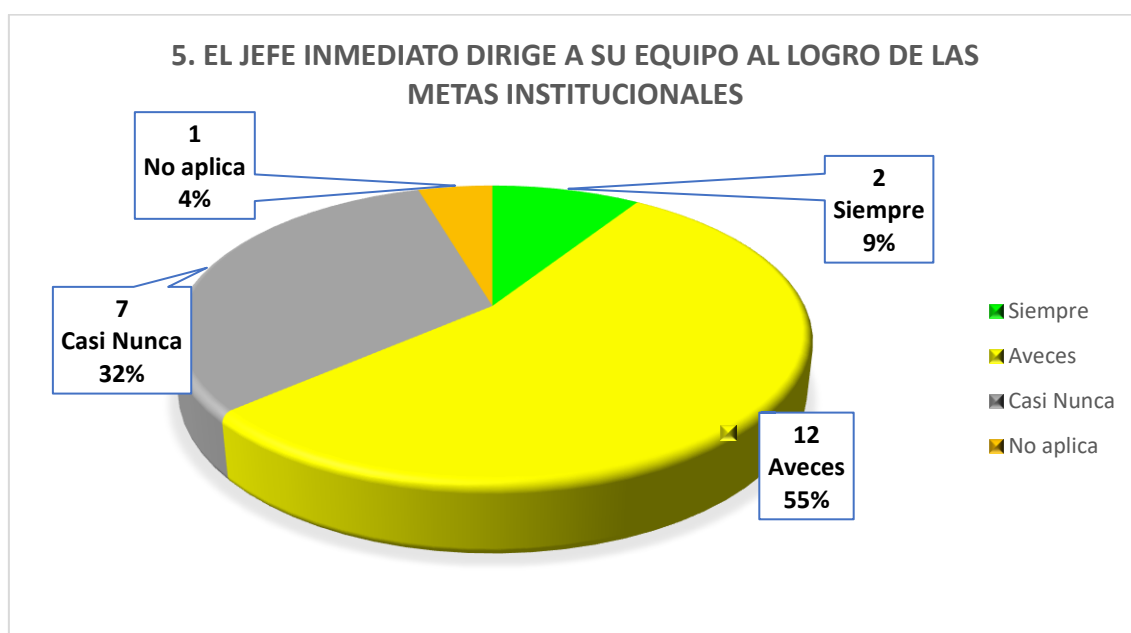
Gráfico 81. El colaborado mantiene una cordial relación con los miembros de la organización.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

Gráfico 82. El jefe inmediato dirige a su equipo al logro de las metas institucionales.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

Gráfico 83. La comunicación entre los colaboradores es constante.



Fuente: Guía de observación aplicada a los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” en agosto – setiembre del 2017.

Elaboración: Propia

#### 4.1.9.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

Según los resultados obtenidos en la observación *mediante Guía de observación para identificar el Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System* (ver Anexo I) realizada a 22 miembros del I.S.T.P. “Máster System” entre ellos: personal administrativo, coordinadores de carrera, docentes y personal de apoyo de la institución en las fechas agosto, setiembre y octubre del 2017 en los siguientes turnos: a) 08:00 am – 12:00 y b) 15:00 a 18:00 pm; a fin de determinar los niveles de Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la institución y cuantificarlo para su posterior análisis y propuesta de modelo de Clima Organizacional según los resultados obtenidos para mejorar los índices de Desempeño Laboral del personal en conjunto.

En relación al Clima organizacional se obtuvo que 78% de los colaboradores se sienten jubilosos en la institución; por ende, fomentan un buen Clima Organizacional; esto responde a las buenas prácticas institucionales y las relaciones que se manejan entre las diferentes áreas, compañeros de trabajo, actividades que se realizan, niveles de comunicación y apertura de desarrollo y mejora por parte de los directivos, 20% muestra dificultades en integrarse a los grupos establecidos en la organización, por lo que para ellos; el Clima Organizacional es regular; puesto que sienten que no tienen espacio de desarrollo y crecimiento en la organización; así mismo un 2% no participa ni está conectado con las actividades y lineamientos institucionales, por lo que el resultado del Clima Organizacional es malo.

Finalmente, en relación con el Desempeño Laboral se obtuvo que 80% de los colaboradores desarrollan de manera efectiva y eficiente sus actividades (sin supervisión de su jefe inmediato), 19% muestra un nivel regular en sus actividades diarias, además de nivel medio en las participaciones y reuniones organizadas por la institución y un 1% tiene un nivel de desempeño por debajo de lo establecido.

Concluyendo que los indicadores de clima organizacional 78% y Desempeño Laboral 80% son indicadores aceptables; sin embargo, se considera que incrementando estos indicadores al 95% a más los resultados que se obtendrían serían óptimos y satisfactorios para la organización; para lo cual se sugiere la implementación del modelo de clima organizacional de manera progresiva y por etapas en la organizacional.

## 4.1.10. Sobre los resultados del Análisis Documental.

Tabla 77. Resultados del análisis documental efectuado enero a julio, 2019

| Nº | NOMBRE AUTOR                | AÑO  | PAIS           | FUENTE |        |       |            | ANÁLISIS DOCUMENTARIO |                  |            |
|----|-----------------------------|------|----------------|--------|--------|-------|------------|-----------------------|------------------|------------|
|    |                             |      |                | TESIS  | LIBROS | ARTIC | SITIOS WEB | F. TEXTUAL            | F. BIBLIOGRÁFICA | F. RESUMEN |
| 1  | Anzola, R.                  | 2010 | México         |        | 1      |       |            |                       | 1                |            |
| 2  | Bohórquez, B & Vásquez, D.  | 2002 | Venezuela      | 1      |        |       |            | 1                     | 1                |            |
| 3  | Brunet, L.                  | 2011 | México         | 1      |        |       |            |                       | 1                |            |
| 4  | Calderón, G.                | 2010 | Colombia       | 1      |        |       |            |                       | 1                | 1          |
| 5  | Cameron, K. & Quinn, R.     | 2011 | Estados Unidos |        | 1      |       |            |                       | 1                |            |
| 6  | Chiavenato, I.              | 2011 | México         |        | 1      |       |            |                       | 1                |            |
| 7  | Dessler, G & Valera, R.     | 2009 | México         |        | 1      |       |            |                       | 1                | 1          |
| 8  | Edel, R. & García A.        | 2007 | Colombia       |        | 1      |       |            | 1                     | 1                |            |
| 9  | Gómez, L.                   | 2011 | Colombia       |        | 1      |       |            |                       | 1                |            |
| 10 | Gómez, L.                   | 2008 | España         |        | 1      |       |            |                       | 1                |            |
| 11 | Hernán, J & Pérez, F.       | 2014 | Ecuador        | 1      |        |       |            |                       | 1                | 1          |
| 12 | Chiavenato, I.              | 2009 | México         |        | 1      |       |            |                       | 1                |            |
| 13 | Chiavenato, I.              | 2011 | México         |        | 1      |       |            |                       | 1                | 1          |
| 14 | James, R. &                 | 2014 | EE. UU         |        | 1      |       |            | 1                     | 1                | 1          |
| 15 | Jiménez, J.                 | 2016 | Perú           | 1      |        |       |            |                       | 1                | 1          |
| 16 | Magaña, G.                  | 2007 | Perú           | 1      |        |       |            |                       | 1                |            |
| 17 | Molina, O. & Zenteno, S.    | 2015 | Perú           | 1      |        |       |            |                       | 1                | 1          |
| 18 | Mondy, W.                   | 2010 | México         | 1      |        |       |            |                       | 1                |            |
| 19 | Munch, L.                   | 2011 | Argentina      | 1      |        |       |            |                       | 1                |            |
| 20 | Olaz, A.                    | 2009 | España         | 1      |        |       |            |                       | 1                | 1          |
| 21 | Pacheco, H.                 | 2017 | Perú           | 1      |        |       |            |                       | 1                |            |
| 22 | Palma, S.                   | 2004 | Perú           | 1      |        |       |            |                       | 1                | 1          |
| 23 | Palmar, V. & Jhoan, M.      | 2014 | México         | 1      |        |       |            |                       | 1                |            |
| 24 | Person, P.                  | 2014 | Perú           |        | 1      |       |            | 1                     | 1                |            |
| 25 | Pérez, N. & Rivera, P.      | 2014 | Perú           |        | 1      |       |            |                       | 1                | 1          |
| 26 | Pernía, K & Carrera, M.     | 2014 | México         | 1      |        |       |            |                       | 1                |            |
| 27 | Robbins, J.                 | 2010 | EE. UU         | 1      |        |       |            |                       | 1                |            |
| 28 | Ruiz, F                     | 2010 | Perú           |        | 1      |       |            |                       | 1                | 1          |
| 29 | Silva, M.                   | 2016 | Perú           |        | 1      |       |            |                       | 1                |            |
| 30 | Tamayo, S. & Traba, R.      | 2010 | Perú           |        | 1      |       |            |                       | 1                | 1          |
| 31 | Uzcátegui, J.               | 2011 | México         | 1      |        |       |            | 1                     | 1                |            |
| 32 | Viridiana, L.               | 2013 | Perú           |        | 1      |       |            |                       | 1                |            |
| 33 | Von, H.                     | 2012 | Inglaterra     | 1      | 0      |       |            |                       | 1                | 1          |
| 34 | Worley, C.                  | 2008 | México         | 1      |        |       |            |                       | 1                |            |
| 35 | Yovera, D.                  | 2014 | Venezuela      |        | 1      |       |            |                       | 1                | 1          |
| 36 | Zans, A.                    | 2017 | Nicaragua      |        | 1      |       |            |                       | 1                |            |
| 37 | Zapata, R.                  | 2010 | Perú           |        | 1      |       |            |                       | 1                |            |
|    |                             |      |                | 18     | 19     |       |            | 5                     | 37               | 14         |
|    | Total Fichas Textuales      |      |                |        |        |       |            |                       |                  |            |
|    | Total Fichas Bibliográficas |      |                |        |        |       |            |                       |                  |            |
|    | Total Fichas Resumen        |      |                |        |        |       |            |                       |                  |            |

Fuente: Elaborado en base al análisis documental enero – julio, 2019.

Elaboración: Propia.

#### 4.1.10.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Del ANALISÍS DOCUMENTAL.

Según las fuentes consultadas para el desarrollo del análisis documentario del presente trabajo de investigación, se realizó con total de 37 fuentes de investigación, tales como: Tesis de pre y post grado de reconocidas universidades de nuestro país. A nivel de pregrado se revisó las tesis en las carreras de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial, cuyos temas estén relacionados a Clima Organizacional y Desempeño Laboral. A nivel de post grado se analizaron las tesis en para obtener el grado de maestro en las menciones de Administración de Empresas, Psicología organizacional y afines. Se obtuvo un total de 12 tesis de pre y post grado consultados, que representa un 32% del total. Las búsquedas se realizaron vía web site en las páginas de los repositorios de las universidades durante el presente rango de fechas: 2011 al 2020.

Así mismo se realizó la búsqueda y análisis de información de tesis y artículos científicos en los temas relacionados a la presente investigación, encontrando contenido bastante valioso en tesis a nivel de postgrado en países de Habla Hispana (México Colombia, Ecuador, argentina, Venezuela y Nicaragua). Obteniendo un total de 13 fuentes bibliográficas, lo que representa un 35% del total.

Finalmente se obtuvo un total de 12 fuentes bibliográficas como libros, artículos científicos y web sites de reconocidos autores líderes en temas de organización, Desempeño Laboral, Clima Organizacional y metodología e investigación cuyo alcance y legado científico es de gran importancia para el saber humano. Obteniendo un total de 32% del total. Con los datos obtenido se ha procedido a construir los aspectos metodológicos, teóricos y funcionales de la presente investigación científica, cuyos elementos a evaluar son el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.

#### 4.2. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.

La encuesta principal se aplicó a un total de la muestra, 50 colaboradores, del Instituto Superior Tecnológico Privado “Máster System” constituida por los 4 miembros directivos, 6 personal administrativos, 4 asistentes de administración, 28 docentes de cuatro carreras profesionales (Secretariado Ejecutivo Bilingüe, Computación e Informática, Enfermería y Farmacia) y 8 personal de apoyo todos ellos miembros de la Institución Superior Tecnológico “Master System”, haciendo un total de 50 trabajadores.

Realizada la aplicación de las encuestas, analizaremos y discutiremos los resultados obtenidos en relación con la medición de las dimensiones de DESEMPEÑO LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL en esta investigación.

Como primer indicador se analizará el Desempeño Laboral; como primer punto los resultados de la *dimensión de las funciones*, en donde los trabajadores indicaron que el 60% de ellos conocen todo o siempre de las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo, 10% conoce mucho de las funciones a realizar y el 30% conoce regular o algo de las funciones a desempeñar.

Entonces, resaltando que 60% de los encuestados afirmaron tener conocimiento mayor a lo intermedio, es decir, se mantienen en una saludable conciencia de sus funciones, tenemos, aun así, una ligera deficiencia de capacitación sobre las funciones a realizar entre el personal administrativo del instituto. En la *segunda dimensión sobre el comportamiento* se tiene que el 30% de los trabajadores consideran que todas las veces o siempre mantienen un clima de cordialidad y armonía entre sus compañeros laborales y los estudiantes. Más del 50% considera que muchas veces prevalece la empatía al no querer afectar el trabajo de sus demás compañeros estableciendo una relación adecuada con el personal a su cargo o sus pares con un 20% de regularidad. Concluyendo que en la segunda dimensión se tiene un comportamiento

organizacional saludable. Y finalmente la *tercera dimensión sobre el rendimiento*, donde se tiene que el 40% de los gerentes y administrativos afirmaron tener un cumplimiento frente a las normas y política de la empresa muchas veces. Concordante con ello, la puntualidad, justificación de atrasos y ausencias están en un 40% de muchas veces dentro de la empresa. Adicionalmente, se señaló que la toma de decisiones que esté a su alcance dentro de su área de trabajo es tomada en regular o algunas ocasiones por ellos mismos con un 50%, el 40% consideran que gestionan cambios dentro de su área y se optimizan los recursos.

El 60% de los gerentes y administrativos manifestaron su total preocupación por la calidad que se refleja en lo que hace. Y por ello, más de la mitad de encuestados (60%) reconocieron que su trabajo contribuye regularmente al desarrollo del IST “Máster System” gracias a la organización y planificación que se tiene en un 50% de siempre o muchas veces y la mucha concentración de su esfuerzo en sus actividades propicias de su trabajo (50%). Respecto a los objetivos propuesto, el 50% de los encuestados afirmaron cumplirlos siempre. Posteriormente se analizó la dimensión de CLIMA ORGANIZACIONAL, teniendo como primer punto la *dimensión de autorrealización*, donde para la autorrealización de los trabajadores (oportunidades de progresar en la institución), existe un total de 32.50% de encuestados de acuerdo y 37.50% muy de acuerdo con esta afirmación. No obstante, el 27.50% se manifestó indiferente ante la proposición de una oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda pese al 40% que estuvo de acuerdo con ello.

*Los encuestados se refirieron al Instituto Superior Tecnológico “MÁSTER SYSTEM” como promotor del desarrollo del personal en un 22.5% de acuerdo; así como que es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral con un 45% de acuerdo, afrontando y superando los obstáculos (32.50% de acuerdo) al*

*tener la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad (32.50% de acuerdo, así como el porcentaje de aquellos que aseguraron estar muy de acuerdo).*

En relación con la ***segunda dimensión involucramiento*** se tiene que el involucramiento que tienen los trabajadores es perceptible en el compromiso hacia el éxito que sienten en el Instituto Superior Tecnológico “MÁSTER SYSTEM”, esto es reconocido en un 52.5% mayoritario que se mostraron de acuerdo con dicha afirmación. Además, cada trabajador asegura haber alcanzado niveles de logro en el trabajo (40% muy de acuerdo), siendo el 25% de ellos quienes muestran su plena satisfacción de alcanzar y participa en la definición de los objetivos y las acciones para lograrlo (35% de acuerdo).

Analizando ***la tercera dimensión supervisión*** se tiene que el 32,5% de los encuestados se encontraron muy de acuerdo con el consideran que el supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos. Por otro lado, el 22,5% indicó estar muy de acuerdo en que la evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea, pues afirman que se valora los altos niveles de desempeño (25% muy de acuerdo) por parte de los supervisores y/o jefes que expresan el reconocimiento por los logros (20% de acuerdo).

En adición a la ***cuarta dimensión de la cooperación grupal*** estuvo respaldada por el 60% de los encuestados al contestar su posición afirmativa y de acuerdo con el ítem de cooperación, información, relación armoniosa y adecuados canales de comunicación (entre aquellos que respondieron “de acuerdo” y “muy de acuerdo”). Además, el 22,5% concordó estar muy de acuerdo en que su oficina o área de trabajo la información fluye adecuadamente, así como que en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa (17.5% muy de acuerdo) y ellos mismo afirman que es gracias a la institución que fomenta y promueve la comunicación interna, ello gracias a la existen suficientes de canales de comunicación.

De igual forma, afirmaron que el grupo con el que trabajan funciona como equipo bien integrado (45% de acuerdo). Consecuentemente de la existencia de colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas, respaldado por el 25% de acuerdo. Adicionalmente, el 30% estuvo de acuerdo en que las metas de trabajo guardan relación con la visión.

Y finalmente, se tiene la *quinta dimensión de las condiciones laborales* orientado a las normas y procedimientos como guías de trabajo el 37.5% mostro su acuerdo con la afirmación. Porcentaje similar afirmó que en el Instituto Superior Tecnológico “MÁSTER SYSTEM”, se mejoran continuamente los métodos de trabajo al marcar el 37.5% muy de acuerdo con ello. Asimismo, respecto al ítem sobre el sistema para el seguimiento y control de las actividades obtuvo un 25% muy de acuerdo. Además, los objetivos del trabajo están claramente definidos con el 52.5% de acuerdo. Consecutivamente, el ítem respecto al trabajo que se realiza en función a métodos o planes establecidos tuvo un 32.5% de acuerdo. “Se dispone de tecnología que facilita el trabajo”, un 15% de acuerdo con el ítem mencionado.

Adicionalmente, se tiene el análisis respectivo sobre los resultados:

#### **Las Carreras Profesionales**

El Instituto Superior Tecnológico "Máster System" cuenta con las siguientes carreras profesionales: Secretariado Ejecutivo Bilingüe, Computación e Informática, Enfermería y farmacia. En donde, cada carrera tiene una duración de 6 semestres, y a su vez, cada aula alberga entre 20 a 25 estudiantes; siendo la carrera de SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE la de mayor afluencia y, por lo cual, se encuentra dividida en dos aulas por semestre.

La meta planteada por los directivos estima un total de 1 820 estudiantes anualmente, que en términos reales alcanzó un 94% de ellos, es decir un total de 1 710 estudiantes repartidos en sus diferentes carreras y semestres. Cifras que muestran un

excelente alcance de estimación<sup>3</sup>, siendo la carrera SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE que ha superado el 95.5% de alcance, a diferencia de COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA con un 92%.

### **Calidad Docente**

La evaluación calidad docente está formada por el análisis realizado a través de las siguientes fuentes: alumnos, coordinadores de carrera, especialista y el Director Académico (cada uno con su respectiva ficha óptima que puede ser revisada en los Anexos). En este indicador, la calidad estimada fue de un 85% por el grupo de docentes en las diferentes áreas, obteniendo satisfactoriamente variaciones porcentuales mayores al mínimo que alcanza un 88% en la carrera de SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE y TÉCNICO EN FARMACIA.

### **Deserción Estudiantil**

Compuesto por factores externos como los motivos económicos, familiares o laborales que puede atravesar el estudiante; y los factores internos que se encuentran relacionados con todo aquello que engloba la institución.

La deserción máxima porcentual estimado por la directiva fue de 12% al año, alcanzando un total de 17%, es decir, se encuentra en un estado general crítico y debe ser analizada considerando el desarrollo del mercado educativo que se tiene en la actualidad.

### **Nivel De Satisfacción Estudiantil**

Relacionado con la calidad integral de los servicios que brinda el Instituto: servicios de biblioteca, laboratorios de informática, cafetería, coordinadores, personal administrativo y de limpieza, que es analizado a través de encuestas anónimas; tuvo una meta de 90% que solo fue alcanzado por la carrera de SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE.

---

<sup>3</sup> INTERVALOS DE ANÁLISIS DENTRO DE LAS CARRERAS PROFESIONALES: Muy bajo: 0% -20%, Bajo: 21% - 40%, Adecuado: 41%-60%, Muy adecuado: 61% - 80%, Excelente: 81% -100%

De esta forma, vinculando éste con el anterior indicador, se puede afirmar que la deserción vista en dicha carrera se debió a factores externos de los estudiantes.

### **Nivel de Satisfacción del Cliente Externo**

A la satisfacción obtenida desde el cliente externo en los diferentes sectores laborales del Instituto (Atención al cliente, Dirección y personal administrativo, Servicios varios y Personal de mantenimiento) se encontró en una meta del 90% como nivel óptimo, siendo alcanzado solamente por el de Recepción (atención al cliente) a diferencia del personal de mantenimiento con un 78% de satisfacción.

### **Identificación del Personal con la Institución**

Ahora bien, la identificación que debe tener el personal para con el Instituto, se consideró un 100% de identificación en su diferente plana de servicio: Docentes, Administrativos/Coordinadores de carrera, Personal de Apoyo y Personal Área Comercial, sin embargo, alcanzó solamente un 84.3% en toda la institución siendo los Administrativos/Coordinadores de carrera y Personal de Apoyo los de mayor compromiso.

## **4.3. PROPUESTA DE MODELO DE CLIMA ORGANOZACIONAL**

### *Modelo de las Dimensiones Circulares*

De acuerdo con los resultados obtenidos en el I.S.T.P Máster System en relación con Clima Organizacional y Desempeño Laboral, se está considerando la propuesta de un modelo de dimensiones circulares debido a que dichos resultados son aceptables, es decir, se tiene un porcentaje aceptable de buen clima organizacional y desempeño laboral, además de los resultados obtenidos en los ingresos de la institución en los últimos 03 años 2015, 2016 Y 2017 con porcentajes de 85% y 90% de aceptabilidad.

Estos indicadores de crecimiento de rentabilidad anual pueden incrementar entre un 10% a 15% en los resultados generales en el primer año de haberse implementado

un modelo de clima organizacional a la medida de la institución y con una proyección de crecimiento del 8% anual los tres primeros años de mantenerse de manera constante y permanente con la participación de todos los miembros de la organización. El modelo está compuesto de cinco 05 dimensiones interconectadas entre sí. Cada uno de ellos en los últimos años a funciones de actividades específicas, las mismas que buscan maximizar el crecimiento personal, profesional y organizacional en la obtención de resultados. Es así que se desarrolla de la siguiente manera:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: intención manifestada de la organización para adquirir y dotar de nuevos equipos al personal.
2. Recursos humanos: atención de la dirección hacia el bienestar de los empleados.
3. Comunicación. Red dentro de la organización para que los empleados sean escuchados.
4. Motivación: condiciones dentro de la organización que hacen trabajar más intensamente a los empleados.
5. Toma de decisiones: evalúa el papel de los empleados en los procesos de toma de decisiones.

Además de ello se está considerando los siguientes elementos que fortalecen el accionar del clima de manera integradora como son:

- a) Gestión Empresarial: logro de los objetivos institucionales de manera grupal e individual mediante mecanismos y herramientas que permitan el buen accionar de los colaboradores en su conjunto. Para lo cual las metas deben ser alcanzables en relación con la demanda del mercado y las herramientas que la institución puede brindar a los colaboradores. El concepto de trabajo en equipo estar alienado con las políticas institucionales.
- b) Logro Profesional: El crecimiento profesional de los colaboradores es un elemento

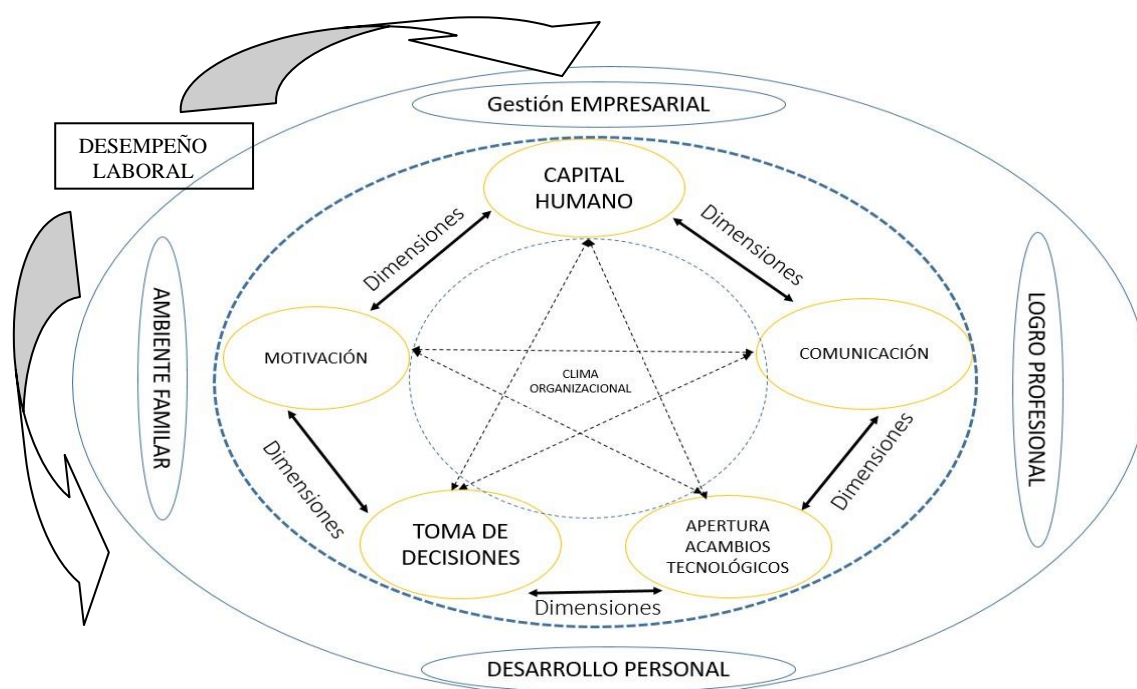
básico que debe de promoverse en la organización, teniendo la información clara y precisa de las condiciones a desarrollar y los procesos que se siguen para el logro del mismo; es así que la organización como propuesta de desarrollo profesional tiene que desarrollar un plan de capacitación anual al personal docente, administrativo y colaboradores con el fin de potencializar sus capacidades y habilidades en bien de la institución.

- c) Ambiente Familiar: La institución promueve la armonía en: colaborador, organización y familia como elementos base para el buen desempeño del colaborador y resultados en la organización. La armonía de esta triada tendrá como resultados a un colaborador: motivado, comprometido y dispuesto a realizar actividades con un nivel de dificultad cada vez mayor y asumir nuevos niveles de responsabilidad de la mano con nuevos retos en ascensos y reconocimientos laborales.
- d) Desarrollo Personal: el colaborador es el activo más importante de la organización, razón por la cual la empresa busca y promueve actividades donde realice reconocimiento a su trayectoria, performance y buena persona. Estas actividades buscan integrar al equipo de colaboradores con reuniones institucionales donde se tenga un espacio y tiempo para compartir experiencias, nuevos procedimientos, nuevos miembros de la familia entre otros.

Finalmente se concluye que las 05 dimensiones interrelacionadas entre sí buscan el fortalecimiento del clima organizacional, uniendo los aspectos relacionados a las 4 áreas de vital importancia en el colaborador, como son: a) Gestión empresarial (para el logro de objetivos institucionales de manera grupal e individual y progresiva), b) Logro profesional (dándole al colaborador la oportunidad de hacer línea de carrera en la organización y crecer profesionalmente con las diferentes propuestas y planes de capacitación internas y externas que permitan identificar sus habilidades y capacidades a

fin de desarrollarse profesionalmente y estos conocimientos impacten de manera directa en el ejercicio diario de las actividades del colaborador), c) Ambiente familiar (buscar la armonía entre el colaborador, el centro de trabajo y la familia; puesto que la unión y buena armonía entre ellos permitirán tener un colaborador motivado, comprometido y dispuesto a realizar actividades con un nivel de dificultad cada vez mayor y asumir nuevos niveles de responsabilidad de la mano con nuevos retos en ascensos y reconocimientos laborales y finalmente d) Desarrollo Personal (el colaborador visto como el principal activo de la organización; es por ello que su permanencia y performance es clave para la organización; sin embargo se entiende que este colaborador es un ente de sentimientos y emociones por lo que un reconocimiento a: la trayectoria en la organización, compañerismo, nivel de colaboración, integración y otros elementos suman a su bienestar emocional del mismo).

Ilustración 15. Modelo Integral: Luna (2020).



Fuente: Elaborado en base al Modelo de Dimensiones circulares: Tamayo y Traba (2010).

Elaboración propia.

#### 4.4. MODELO DE LAS DIMENSIONES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL I.S.T.P. MÁSTER SYSTEM

Mediante el presente modelo de las dimensiones circulares de Clima Organizacional propuesto para el I.S.T.P Máster System se busca tener mejores resultados en el desempeño laboral de los colaboradores en las siguientes dimensiones:

##### 1. Funciones:

**Conocimiento del trabajo:** enfoque claro de las funciones, objetivos, metas actividades, cultura organizacional y know-how de la organización. A fin de poder ejecutar responsablemente los procesos internos, externos y sus respectivos procedimientos, para dar continuidad a la cadena de productividad en el instituto: académico, administrativo, mantenimiento, contable, finanzas y dirección.

**Capacidad de análisis:** identificar los mecanismos y procedimiento claves en la organización con la finalidad de dar respuesta inmediata en situaciones que ameriten el análisis e interpretación situacional laboral.

##### 2. Comportamiento

**Habilidades:** el poseer una serie de habilidades profesionales permitirá posicionar la empleabilidad del colaborador en la organización; para lo cual el I.S.T.P. “Máster System” demanda que los colaboradores potencialicen las siguientes habilidades:

- ✓ **Capacidad de adaptación:** el fenómeno de la Globalización ha generado que las empresas: internacionales, nacionales y locales; se encuentre en constante cambios y transformaciones en cuanto a los modelos de dirección, procesos operativos y acciones a desarrollar en todas las áreas empresariales

Es así como la institución busca colaboradores que asuman nuevos desafíos y retos en entorno netamente cambiantes con resultados positivos para la organización y que impacten en el crecimiento profesional y personal del colaborador. La habilidad que

permite al colaborador adaptarse es aquella que empuja al mismo a desempeñar actividades que en un momento dado desconoce; sin embargo, en el momento dado el colaborador asume ese desafío y lo desarrolla de manera óptima. La capacidad de adaptación quiere decir que el colaborador es plurivalente, reinventarse formativamente y además de ello la capacidad de rápido aprender a desaprender.

- ✓ *Creatividad e innovación:* esto representa un valor agregado bastante valorado por los directivos y jefes inmediato de toda organización; es decir; saber diseñar o ingeniar nuevos procedimientos, formas y actuar para realizar actividades que en un principio representa un nivel de dificultad significativo. Esto significa que el colaborador del I.S.T.P “Máster System” tenga las siguientes habilidades: rápido aprendizaje, abierto al cambio, creativo e Innovador a fin de poder sumar en escenarios óptimos, medios y críticos y por ende frente a cualquier escenario lograr la consecución de objetivos.
- ✓ *Comunicación:* habilidad que posee el colaborador para manifestar sus ideas, opiniones, puntos de vista e información relevante a la organización así mismo es la habilidad para saber escuchar; la comunicación es potente cuando el colaborador hace uso adecuado de la misma en las actividades de la organización de manera grupal (hablar en público, aula, grupos de alumnos, etc).

Aquí también se incluiría la capacidad de comunicarse en otros idiomas, sobre todo en inglés puesto que se tiene la carrera de secretariado ejecutivo bilingüe.

- ✓ *Colaboración:* La idoneidad que tiene el colaborador para participar y compartir con los compañeros de la organización. El I.S.T.P. “Máster System” se encuentra en la búsqueda de profesionales que conozcan el significado del trabajo en equipo, asimismo que sea una fortaleza para el logro de los resultados institucionales, teniendo como referencia las metas fijadas.

- ✓ *Inteligencia emocional*: capacidad que permite manifestar, entender e interpretar las emociones. Esto le permite que el colaborador posea la empatía para apreciar y entender las emociones de los otros miembros: saber escuchar y saber cómo reaccionar frente a diferentes contextos.
- ✓ *Toma de decisiones*: capacidad que permite al colaborador tomar decisiones frente a contextos desde lo más simple hasta lo más críticos teniendo como referencia los resultados favorables para la organización. Esta capacidad muestra la capacidad de análisis y el nivel de profesionalismo del trabajador para asumir cada vez nuevos desafíos y niveles de mayor responsabilidad.
- ✓ *Manejo de las redes sociales*: habilidad propia de los nativos digitales que hoy en día posiciona al colaborador como un elemento importante que destaca entre los demás colaboradores puesto que el uso de los medios digitales y uso de la tecnología le da un plus a su profesionalismo. Asimismo, refleja las habilidades para explotar y sacar provecho a la tecnología teniendo en cuenta que las empresas más importantes del oasis hacen de programas complejos los mismo que impactan en la calidad y servicio que ofrecen a sus clientes, a la vez que demuestra qué eres capaz de hacer con ellos para hacer extensivo las novedades, actividades y logros alcanzados por la institución frente a sus competidores.

**Actitud:** elemento fundamental en el desempeño laboral, de hecho, incide en la productividad y en el clima laboral. La actitud es el elemento que permite distinguir al colaborador de entre los otros, es decir la actitud al momento de asumir nuevos desafíos y retos, aquellos que tendrán una actitud positiva lo harán de manera optimista y sin ningún miedo al cambio ni a reinventarse, logrando resultados positivos; a diferencia de aquellos que poseen una actitud negativa, la respuesta frente a los nuevos escenarios perjudicaría la permanencia en la organización, asimismo los resultados en la ejecución

de las actividades será desalentador. Frente a ello; la institución busca es estar a la vanguardia de la tecnología con la adquisición de nuevos equipos para la implementación de las 04 carreras profesionales.

**Satisfacción:** sensación por lo que conscientemente se hace mediante el esfuerzo, se espera que cada colaborador se sienta satisfecho de su propio trabajo. Los directivos de la I.S.T.P Máster System deben de promover y fomentar una actitud de bienestar ante las labores que se desarrollan con los clientes internos, externos, administrativos, docentes y toda la familia de la institución, mostrando un sentir propio de sus sentimientos, actitudes, estados de ánimo y comportamiento en general respecto a su actividad laboral. Su indicador es: Lograr ventaja competitiva.

### 3. Rendimiento

**Resolución de problemas:** personal capacitado para la resolución de conflictos con altos estándares de calidad, confiabilidad y orientado a resultados; con el fin de dar respuestas inmediatas en situaciones que ameriten la toma de decisiones y resolución de conflictos.

**Compromiso:** El compromiso es un tema de actitud y sobre todo de valores como la lealtad y la integridad. En ese sentido, es necesario el compromiso de los colaboradores frente a la institución para la obtención de óptimos resultados en el corto, mediano y largo plazo. Con ella se garantiza la ejecución de las metas y objetivos institucionales por encima del 100%.

**Trabajo en equipo:** la actividad que efectúen los trabajadores que pertenecen a un equipo de trabajo puede aumentar si se tiene contacto directo con los usuarios que se realiza la prestación en donde se evalúe la calidad. Desarrollar la cohesión misma de los equipos de trabajo en las diferentes áreas de la institución, el surgimiento del liderazgo, la uniformidad de sus miembros, los conductos de comunicación que conllevaran a un efectivo trabajo.

#### 4. Análisis de los resultados

***Programas de formación profesional:*** desarrollo de programas hechos a la medida de las empresas tales como: informática, idiomas, liderazgo entre otros a fin de atender la demanda de las capacitaciones de las empresas a su personal según Ley 29783 (Artículos 19, 35 y 74).

***Calidad docente:*** Desarrollo y retención del mejor talento humano con políticas institucionales de motivación y premiación al personal que destaque por su labor en el ejercicio de sus actividades; una ellas es el crecimiento profesional mediante línea de carrera de la mano con una escala en el incremento salarial según desempeño trimestral, semestral y anual. Otro ejemplo sería la premiación y reconocimiento al mejor colaborador junto a una bonificación por dicho logro.

***Deserción estudiantil:*** conformación de un comité responsable de la deserción estudiantil (04 integrantes: tutor, 02 profesores y el coordinador de cada carrera profesional) para minimizar el alto porcentaje de deserción estudiantil en los dos primeros semestres que son críticos (18%) al 10 % en el primero año y posteriormente al 5 %. Para ello se requiere la contratación de 04 psicólogos de Tiempo Parcial en calidad de tutores quienes monitorean la evolución del desarrollo académico de los aprendices y atienden casos de ayuda al estudiante frente a problemática emocional con el soporte y ayuda de los docentes con mayor carga horaria en los dos primeros semestres académico. Todo ello bajo la dirección y supervisión del director académico de la institución.

***Nivel de satisfacción del cliente externo:*** desarrollo de instrumentos de medición de la calidad de atención del cliente a cargo de la dirección académica; mediante estrategias del cliente incognito a fin de tener una medición más exacta de los procesos académicos, speech, atención y desempeño del área de counter de admisión, administración y otras áreas, a fin de dar un feedback inmediato en caso se identifiquen “vacíos” en la atención

del cliente interno y externo.

**Identificación del personal con la institución:** fomentar actividades internas donde participen todos los colaboradores para tener personal identificado con la filosofía de organización y con las estrategias que el I.S.T.P Máster System desea implementar en su ámbito de incumbencia. Gracias a esta identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los colaboradores de la institución facilitarán el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

**Nivelación académica:** actividades internas que promuevan la capacitación y profesionalismo en el personal docente, administrativo y asistentes en conjunto para maximizar las capacidades y habilidades del personal en conjunto; el mismo que impactara en los resultados de la metas y objetivos institucionales.

#### 4.5. CONCLUSIONES

De acuerdo con las hipótesis planteadas en la presente investigación, se concluye sobre la base de los hallazgos encontrados que un modelo de Clima Organizacional mejorará el Desempeño Laboral en el I.S.T.P. Máster System en el período 2017. Con este resultado se prueba la validez de la hipótesis principal: “Si se implementa un modelo de Clima Organizacional, entonces mejorará el Desempeño Laboral de los colaboradores en el Instituto Superior Tecnológico Máster System en el periodo 2017.

Según Balance General 2017 muestra que la institución ha obtenido una Utilidad Neta de s/886.799 lo que representa 73.50 % de su meta establecida (s/1,206.600); por lo tanto; un modelo de Clima Organizacional mejorará el Desempeño Laboral de los colaboradores y esto se verá reflejado en los indicadores de los resultados en su balance general del 2018 y 2019. Alcanzando un crecimiento de 48.7% se su meta el primer año

y de un 53.5% el segundo año consecuentemente.

En relación con la primera hipótesis específica, se concluye que: El Clima Organizacional del I.S.T.P. Máster System – Chiclayo es favorable; el mismo que es respaldado por los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos (Guía de Observación para identificar el Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” y Cuestionarios de Clima Organizacional y Desempeño laboral de los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System”), aplicadas a una población de 50 colaboradores entre administrativos, coordinadores de carrera, docentes y personal de apoyo; puesto que el personal en conjunto contribuyen al mejoramiento de las tareas diarias; del mismo modo, la cooperación presente entre los trabajadores administrativos, directivos y académicos del Instituto es sostenida con la adecuada integración de los equipos. Es decir, la primera hipótesis específica es aceptada. Este resultado es obtenido según los siguientes indicadores: Cuestionario de Clima Organizacional, Cuestionario de Desempeño Laboral y Balance General (2017).

Seguidamente se tiene en la segunda Hipótesis específica: El Desempleo Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. Máster System es favorable.

Se concluye, según la escala presentada en la Tabla 1. Valores de escala de desempeño laboral, donde se muestran los siguientes niveles:

- Nivel bajo: 20 – 46 puntos
- Nivel Medio: 47 – 73 puntos
- Nivel Alto: 74 – 100 puntos<sup>1</sup>

Que la sumatoria alcanzada en esta variable es de 78 puntos, dando una calificación de **Nivel Alto** a la variable Desempeño Laboral. **Por lo tanto, se tiene un desempeño**

---

<sup>1</sup> Hace referencia a los valores de la moda presente en las preguntas, siendo NINGUNA O NUNCA=1; POCO=2; REGULAR O ALGO=3; MUCHO=4; TODO O SIEMPRE=5 para esta variable.

**laboral bastante adecuado** y es respaldado por el rendimiento del personal en conjunto en las labores impartidas dentro del Instituto. Es decir, se acepta la segunda hipótesis específica.

Por otro lado, de acuerdo con la tercera hipótesis planteada: *Entre las dimensiones del Clima Organizacional y desempeño laboral en los colaboradores del Instituto Superior Tecnológico Máster System existe una relación directa*, se concluye que:

Se encontró una relación directa del clima organizacional con el desempeño laboral; entonces tenemos que la autorrealización y la supervisión tienen un primer impacto en el desempeño laboral; en segundo lugar, se encontró al involucramiento y cooperación; y en tercer lugar, pero no por ello menos importante, las condiciones laborales que se presentan en el Instituto. Es decir, se acepta la tercera hipótesis específica.

#### 4.6. RECOMENDACIONES

##### 4.6.1. Recomendaciones Generales

A continuación, se presentarán recomendaciones enfocadas en las hipótesis antes validadas como un refuerzo adicional:

**Desarrollo de “Ambiente de apoyo”;** es decir, Los altos Directivos como lo son: El Gerente General al igual que el Gerente Académico del I.ST.P. “Máster System” deben de promover una cultura de “Ambiente de apoyo”; orientado a los administrativos y docentes sin excepción alguna con la finalidad de empoderarlos para el ejercicio de sus actividades y dándoles la Libertad de ejercer tareas determinadas bajo principios y criterios de profesionalismo y eficiencia; de esta manera se busca superar sus indicadores de productividad de 94% a un 100% el primer año y posteriormente tener un crecimiento del 08 %a 12% de su meta anual.

**Reconocimiento de los logros:** como parte de la cultura institucional del I.S.T.P “Máster

System” es necesario establecer días o día del “Logro”; es decir un espacio donde se pueda compartir con todo el personal las acciones que han generado un gran impacto en la gestión administrativa y la actividad docente; todo ello bajo el principio “Se sanciona en cuatro paredes y se felicita en público”. Cabe destacar que la institución cuenta con un equipo humano profesional altamente capacitado que desarrolla sus actividades con mucho esfuerzo y entrega; sin embargo, los directivos solo apuntan a leer cifras en frío: números.

**Autonomía a los colaboradores;** esta estrategia es de gran importancia puesto que genera en lo colaboradores la convicción de realizar las actividades de manera autónoma bajo los pilares éticos de cada profesional. El logro de esta autonomía se debe de llevar a cabo mediante programas de fortalecimiento de habilidades blandas e inducción en el know how de la institución. Las mismas que durante un periodo de 03 meses a cargo de director (general y/o académico) se obtendrán lo resultados esperados.

**Programas de capacitación y perfeccionamiento a los docentes que destaquen;** esta estrategia va de la mano con el fortalecimiento de una cultura de motivación en todo el personal de la I.S.T. “Máster System” y supone que la Institución como tal en su proceso de mejora y adecuación a los cambios actuales implementa: sus laboratorios con nuevos equipos en las 04 carreras profesionales; sin embargo esta nueva tecnología es de desconocida para los profesores que en su mayoría es personal antiguo y les cuesta insertarse a las nuevas tendencias de la globalización e innovaciones tecnológicas. Es así como la institución con este antecedente, mediante indicadores como evaluaciones de desempeño a su personal docente y administrativo debe de promover capacitaciones especializadas a su personal que destaca y que amerita el pago y apoyo en capacitaciones externas con la finalidad de estar a la vanguardia frente otras instituciones que compiten en el mercado educativo en la ciudad de Chiclayo.

#### 4.6.2. Recomendaciones por Variables

##### *Sobre Desempeño Laboral*

Para lograr un mejor rendimiento en las funciones de los trabajadores y líderes se recomienda **capacitación constante** enfocada en innovar la metodología de enseñanza, así como también la manera de desempeñarse en el cargo. Es importante que el personal tenga muy en claro los objetivos, la visión, la misión y los valores para sentirse identificado con las actividades a realizar y con el Instituto en concreto.

- ✓ **Creación de un ambiente de confianza entre directos y colaboradores;** es decir desarrollar un ambiente de confianza bajo los principios de la integridad y coherencia entre el discurso y las acciones que lo acompañan. Para ello es importante los medios y sistemas de **comunicación adecuada;** evitando los rumores y la autocrítica que da un plus en la convivencia laboral.
- ✓ Trabajar con un **sistema de puntos** o metas incentivando la puntualidad, justificación de retrasos, ausencias, etc.
- ✓ Promover e identificar al colaborador más destacado del mes, semestre y/o periodo así como su merecido reconocimiento.

##### 4.6.2.1. *Sobre el Clima Organizacional*

Se recomienda, de ser posible, crear **talleres de integración** para los docentes y líderes de la institución, creando un campo de compañerismo y unión más consolidado para eliminar las barreras de comunicación entre las diferentes áreas.

Fomentar la **competición sana entre los colaboradores**, desarrollando un sistema de recompensa, toda vez que vayan logrando los objetivos institucionales obtendrán una recompensa, todo ello mediante un mecanismo de gamificación que permitirá que las actividades se desarrollen de manera lúdica.

Implementar **Sistema de promoción de proyectos de impacto: social,**

**laboral, económico y medio ambiental;** es decir los trabajadores pueden participar en exposiciones y ejecución de proyectos que promuevan la innovación y creatividad del personal en diferentes áreas con la dirección y financiamiento de la institución. Permitiendo desarrollar alternativas de desarrollo sostenible para la empresa y los colaboradores.

#### 4.7. BIBLIOGRAFÍA

1. Anzola R. S. (2010). Administración de Pequeñas Empresas. México Mc. Graw Hill.
2. BOHÓRQUEZ, B. y VÁZQUEZ, D. (2002): Estudio comparativo de la satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del servicio de la gestión de Recursos Humanos en dos empresas de trabajo temporal, ubicadas en el área metropolitana de Caracas. Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
3. Brunet, L (2011). El Clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México.
4. Calderón, G., Naranjo, J. C. & Álvarez, C. M. (2010) Gestión humana en Colombia: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de administración.
5. Cameron, K & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada). Jossey – Bass. Estados Unidos.
6. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw – Hill.
7. Dessler, G. & Valera, R. (2009). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. México: Editorial Prentice Hall. Pearson.
8. Edel, R., García, A Casiano, R (2007). Clima y Compromiso Organizacional. CIEA. Guion (1973)
9. Gómez, L. (2011). Módulo de psicología organizacional. Universidad nacional abierta y a distancia- UNAD; Bogotá
10. Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. (5<sup>ta</sup> ed.). Madrid.
11. Hernan, Jorge & Pérez, F (2014) El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha).
12. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México. Mc Graw Hill.

13. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano en las Organizaciones. Novena Edición. México, D.F. Editorial Mc. Graw Hill.
14. James, R & Jones, D. (2014) Organizational Climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin.
15. Jiménez, J. (2016). Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Kaparoma E.I.R.L – Lima, 2016. Universidad Cesar Vallejo.
16. Magaña, G. “Motivación y Desempeño Laboral, Enfoque” (Artículo) s/f. 0 (14 de junio del 2007).
17. Molina, O. & Zenteno, S. (2015). Tesis. Recuperado a partir de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/21635>
18. Mondy, W.R (2010). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Montejo, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral.
19. Munch, L. (2011). Liderazgo y Dirección. El Liderazgo del siglo XXXI. Argentina.
20. Olaz, A. (2009). Definición de un Modelo de clima Laboral basado en Competencias. Murcia, España.
21. Pacheco, H. (2017). Modelo de Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en las PYMES Hoteleras de Riobamba. Universidad Nacional de San Marcos.
22. Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL - SPC. (1ª ed.). Perú
23. Palmar, V. & Jhoan, M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes.
24. Pearson. Pérez Chamorro, F.J (2014). El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha). Informe Final del Trabajo de Grado Académico: UCE.189p.
25. Pérez, N. & Rivera, P. (2015) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013.

(Tesis de Maestría. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana).

26. Pernía, K. & Carrera, M. (2014). Correlación entre las Competencias y el Desempeño Laboral: Observarás como se vinculan las Competencias y el Desempeño Laboral, utilizando la técnica del AC Socio Psicodramatico. (1° Ed). México: EAE
27. Robbins, J. (2001) Organizational Behavior. 9th Edition, Prentice-Hall, Inc., New York.
28. Ruiz, F (2010). “Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo” – Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Lambayeque.
29. Silva, M (2016). Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Policial en la Comisaría del distrito de Santa Anita. Universidad Cesar Vallejo – Lima.
30. Tamayo, S. & Traba, R. (2010). Modelo Teórico del Clima Organizacional en contribución a la economía. Consultado el 30 de marzo de 2016. Disponible en: <http://www.eumed.net/cc/2010b/>
31. Uzcátegui, J. (2011), Recursos Humanos. Gestión del Talento Humano. (2° Ed). México: Editorial McGraw-Hill.
32. Viridiana, L. (2013) Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una dependencia Publica. (Tesis de Maestría. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos).
33. Von, H. (2012) Industrial and Organizational Psychology. Londres: Mcgraw-Hill.
34. Worley, C., & Cummings, T (2008). Desarrollo Organizacional y Cambio. México. Cengage Learning
35. Yovera, D. (2014) El Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral del personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy. (Tesis de Maestría. Venezuela: Universidad Nacional Abierta).
36. Zans, A. (2017) Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de

los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN - Managua en el periodo 2016. (Tesis de maestría. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

37. Zapata, R. (2010). Propuesta de mejora del Clima Laboral del personal del área de atención al cliente de Electronorte S.A. (Para optar el título de Licenciado en Administración). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo.

# ANEXOS

**ANEXO 1. Guía de Observación para identificar el Clima Organizacional y  
Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. "Máster System (2017).**

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>OBSERVADOR</b>  |  |
| <b>COLABORADOR</b> |  |
| <b>AREA</b>        |  |
| <b>FECHA</b>       |  |

| <b>I.</b> | <b>CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL I.S.T.P. "MÁSTER SYSTEM"</b>                      | <b>SIEMPRE</b> | <b>AVECES</b> | <b>CASI NUNCA</b> | <b>NO APLICA</b> |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|-------------------|------------------|
| 1         | El Colaborador cumple con sus tareas diarias.                                   |                |               |                   |                  |
| 2         | EL colaborador desarrolla sus actividades diarias motivado.                     |                |               |                   |                  |
| 3.        | La Institución promueve el trabajo en equipo.                                   |                |               |                   |                  |
| 4.        | El colaborador se siente orgulloso de pertenecer a la I.S.T.P. "Máster System". |                |               |                   |                  |
| 5.        | EL jefe inmediato ofrece apoyo a los colaboradores.                             |                |               |                   |                  |
| 6.        | La evaluación es permanente a los colaboradores.                                |                |               |                   |                  |
| 7.        | Se premia y aprecia el buen desempeño.                                          |                |               |                   |                  |
| 8.        | La institución promueve las capacitaciones constantes.                          |                |               |                   |                  |

| <b>II.</b> | <b>DESEMPEÑO LABORAL EN EL I.S.T.P. "MÁSTER SYSTEM"</b>                                 | <b>SIEMPRE</b> | <b>AVECES</b> | <b>CASI NUNCA</b> | <b>NO APLICA</b> |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|-------------------|------------------|
| 1          | El colaborador aporta nuevas ideas para la mejora del I.S.T.P. "Máster System".         |                |               |                   |                  |
| 2          | El colaborador tiene la capacidad de resolución de conflictos                           |                |               |                   |                  |
| 3          | El colaborador propicia un ambiente favorable en la institución.                        |                |               |                   |                  |
| 4          | El colaborador mantiene una cordial relación con los demás miembros de la organización. |                |               |                   |                  |
| 5          | El jefe inmediato dirige a su equipo al logro de las metas institucionales.             |                |               |                   |                  |
| 6          | La comunicación entre los colaboradores es constante.                                   |                |               |                   |                  |

## ANEXO 2. : Fichas bibliográficas

## 1. Ficha Textual

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>Tema:</b> .....                 |
| <b>Subtema o asunto:</b> .....     |
| <b>Autor y año:</b> .....          |
| <b>Título del libro:</b> .....     |
| <b>Cita:</b> .....                 |
| <b>Fecha de elaboración:</b> ..... |

Fuente: Manual de estilo APA 7ª. Ed. (2020). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>.

## 2. Ficha de Resumen

|                              |
|------------------------------|
| <b>Título:</b>               |
| <b>Autor:</b> .....          |
| <b>Año:</b> .....            |
| <b>Título:</b> .....         |
| <b>Lugar edición :</b> ..... |
| <b>Editorial:</b> .....      |
| <b>Páginas:</b> .....        |
| <b>Resumen:</b> .....        |
| .....                        |
| .....                        |
| .....                        |
| .....                        |
| .....                        |

Fuente: Manual de estilo APA 7ª. Ed. (2020). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>.

## 3. Ficha Bibliográfica

|                                        |
|----------------------------------------|
| <b>Autor:</b> .....                    |
| <b>Fecha:</b> .....                    |
| <b>Título:</b> .....                   |
| <b>Grado:</b> .....                    |
| <b>Nombre de la Institución:</b> ..... |
| <b>Repositorio:</b> .....              |
| <b>URL:</b> .....                      |

Fuente: Manual de estilo APA 7ª. Ed. (2020). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

## ANEXO 3. Cuestionario de Clima Organizacional (2017).

**GUÍA DE LLENADO DE CUESTIONARIO**

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del clima organizacional de la institución donde trabaja. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa el clima organizacional. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones por favor con sinceridad. No hay respuestas ni buenas ni malas.



| ITEM | DESCRIPCION                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1    | Existen oportunidades de progresar en el I.S.T.P. “Máster System”.                                      |   |   |   |   |   |
| 2    | Los objetivos de trabajo son retadores                                                                  |   |   |   |   |   |
| 3    | Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda.                              |   |   |   |   |   |
| 4    | El colaborador tiene la oportunidad de aprender y desarrollarse en la institución.                      |   |   |   |   |   |
| 5    | El colaborador cumple con las actividades diarias de trabajo.                                           |   |   |   |   |   |
| 6    | El cumplimiento de las actividades diarias motiva al colaborador.                                       |   |   |   |   |   |
| 7    | El I.S.T.P. “Máster System” promueve el desarrollo del personal en conjunto.                            |   |   |   |   |   |
| 8    | El I.S.T.P. “Máster System” es una buena opción para crecer laboralmente.                               |   |   |   |   |   |
| 9    | El I.S.T.P. “Máster System” promueve que los colaboradores enfrenten y superen nuevos retos y desafíos. |   |   |   |   |   |
| 10   | La institución promueve la práctica de “toma de decisiones “con todos los colaboradores.                |   |   |   |   |   |
| 11   | El colaborador tiene el compromiso de lograr el éxito institucional.                                    |   |   |   |   |   |
| 12   | El colaborador garantiza sus niveles de logro en su puesto de trabajo.                                  |   |   |   |   |   |
| 13   | El colaborador participa en la realización de los objetivos y propone acciones la alcanzarlos.          |   |   |   |   |   |
| 14   | La institución valora la importancia de los colaboradores.                                              |   |   |   |   |   |
| 15   | Los colaboradores están comprometidos con el I.S.T.P. “Máster System”.                                  |   |   |   |   |   |
| 16   | En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día.                                     |   |   |   |   |   |
| 17   | El colaborador se siente orgulloso con el servicio que brinda la institución.                           |   |   |   |   |   |
| 18   | La institución promueve el desarrollo de ideas creativas e innovadoras.                                 |   |   |   |   |   |
| 19   | El I.S.T.P. “Máster System” tiene bien definido su cultura organizacional: visión, misión y valores.    |   |   |   |   |   |
| 20   | El colaborador interactúa con el personal de mayor jerarquía.                                           |   |   |   |   |   |
| 21   | El jefe inmediato ofrece apoyo a los colaboradores.                                                     |   |   |   |   |   |
| 22   | Se realiza evaluación permanente a los colaboradores.                                                   |   |   |   |   |   |
| 23   | Se aprecia y premia el buen desempeño.                                                                  |   |   |   |   |   |
| 24   | La institución realiza actividades de reconocimiento por los logros alcanzados.                         |   |   |   |   |   |
| 25   | La institución cuenta con un MOF para cada puesto de trabajo.                                           |   |   |   |   |   |
| 26   | La institución promueve las capacitaciones constantes.                                                  |   |   |   |   |   |
| 27   | El jefe inmediato escucha atentamente las propuestas, observaciones y comentarios de los colaboradores  |   |   |   |   |   |

|    |                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 28 | La institución tiene una política de reconocimiento de logros laborales                                          |  |  |  |  |  |
| 29 | Los Directivos, coordinadores y jefes inmediatos promueven el éxito de los colaboradores.                        |  |  |  |  |  |
| 30 | Se realiza inducción al nuevo personal antes de iniciar las actividades                                          |  |  |  |  |  |
| 31 | Los colaboradores cooperan entre sí.                                                                             |  |  |  |  |  |
| 32 | El colaborador tiene la información de manera inmediata.                                                         |  |  |  |  |  |
| 33 | En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa                                                          |  |  |  |  |  |
| 34 | La institución posee variados canales de comunicación                                                            |  |  |  |  |  |
| 35 | La institución promueve el trabajo en equipo.                                                                    |  |  |  |  |  |
| 36 | La institución fomenta y promueve la comunicación interna.                                                       |  |  |  |  |  |
| 37 | Las metas laborales contribuyen al logro de la visión institucional.                                             |  |  |  |  |  |
| 38 | El colaborador contribuye con las actividades de otras áreas.                                                    |  |  |  |  |  |
| 39 | La institución informa los avances de la gestión de las otras áreas.                                             |  |  |  |  |  |
| 40 | La institución brinda la información necesaria para que el colaborador desarrolle su trabajo.                    |  |  |  |  |  |
| 41 | La institución posee normas y procedimientos en su quehacer diario.                                              |  |  |  |  |  |
| 42 | La institución posee un sistema de mejora continua de los métodos de trabajo.                                    |  |  |  |  |  |
| 43 | La institución posee procedimientos para un mejor control y seguimiento de las actividades de los colaboradores. |  |  |  |  |  |
| 44 | Se tiene una gestión eficiente de los recursos y activos de la institución.                                      |  |  |  |  |  |
| 45 | La institución posee salarios atractivos en relación con los competidores.                                       |  |  |  |  |  |
| 46 | Los objetivos institucionales se encuentran bien definidos.                                                      |  |  |  |  |  |
| 47 | El colaborador desarrolla su trabajo en función a métodos y/o planes establecidos.                               |  |  |  |  |  |
| 48 | La institución promueve la inversión en tecnología para facilitar el trabajo.                                    |  |  |  |  |  |
| 49 | La institución promueve una política de “trato justo” entre todos los miembros de la organización.               |  |  |  |  |  |
| 50 | La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.                                                   |  |  |  |  |  |

### ESCALA DE EVALUACION

| LITERAL           | NUMERICA |
|-------------------|----------|
| MUY DE ACUERDO    | 5        |
| DE ACUERDO        | 4        |
| INDIFERENTE       | 3        |
| EN DESACUERDO     | 2        |
| MUY EN DESACUERDO | 1        |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 4. Cuestionario de Desempeño Laboral (2017).

**GUÍA DE LLENADO DE CUESTIONARIO**

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del desempeño laboral. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa el desempeño laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones por favor con sinceridad. No hay respuestas ni buenas ni malas.



| ITEM | DESCRIPCION                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1    | El colaborador conoce sus funciones y como desempeñarse en el cargo.                                            |   |   |   |   |   |
| 2    | El colaborador tiene claro las metas de la institución                                                          |   |   |   |   |   |
| 3    | El colaborador aporta nuevas ideas para la mejora del I.S.T. P. Máster System.                                  |   |   |   |   |   |
| 4    | El colaborador posee las habilidades y capacidad de resolución de conflictos.                                   |   |   |   |   |   |
| 5    | El colaborador propicia un buen clima organizacional entre los miembros de la familia institucional y clientes. |   |   |   |   |   |
| 6    | El colaborador se preocupa por no alterar el trabajo de los demás miembros de la organización                   |   |   |   |   |   |
| 7    | El colaborador sostiene una cordial relación con los demás miembros de la organización y pares.                 |   |   |   |   |   |
| 8    | El jefe inmediato dirige a su equipo al logro de metas                                                          |   |   |   |   |   |
| 9    | El colaborador sostiene una buena relación con jefes inmediatos y otras áreas.                                  |   |   |   |   |   |
| 10   | El colaborador desarrolla estrategias de comunicación efectiva entre los miembros de la organización            |   |   |   |   |   |
| 11   | El colaborador ejecuta sus actividades eficazmente; además de inspirar seguridad y confianza.                   |   |   |   |   |   |
| 12   | El colaborador es respetuoso en el cumplimiento de las normas y políticas del I.S.T.P. "Máster System".         |   |   |   |   |   |
| 13   | El colaborador toma decisiones en relación con las funciones y nivel de responsabilidad del área al que dirige. |   |   |   |   |   |
| 14   | El colaborador es puntual y responsable, evita las ausencias.                                                   |   |   |   |   |   |
| 15   | El colaborador demuestra la calidad de su trabajo en lo realizado.                                              |   |   |   |   |   |
| 16   | Las actividades y funciones que realiza el colaborador contribuyen a la institución.                            |   |   |   |   |   |
| 17   | La institución mantiene una adecuada organización y planificación de actividades.                               |   |   |   |   |   |
| 18   | El colaborador se esfuerza en la realización de sus actividades.                                                |   |   |   |   |   |
| 19   | El colaborador promueve y propone cambios en su área, optimiza recursos.                                        |   |   |   |   |   |
| 20   | El colaborador cumple con los objetivos y metas propuestas.                                                     |   |   |   |   |   |

**ESCALA DE EVALUACION**

| LITERAL         | NUMERICA |
|-----------------|----------|
| NINGUNA O NUNCA | 1        |
| POCO            | 2        |
| REGULAR O ALGO  | 3        |
| MUCHO           | 4        |
| TODO O SIEMPRE  | 5        |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 5. Resultados del Cuestionario de Clima Laboral (2017).

| 1. Existen oportunidades de progresar en el I.S.T.P. Máster System. |    |            |     |
|---------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                          | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                   | 1  | 4          | 8   |
| En desacuerdo                                                       | 2  | 5          | 11  |
| Indiferente                                                         | 3  | 6          | 12  |
| De acuerdo                                                          | 4  | 16         | 32  |
| Muy de acuerdo                                                      | 5  | 19         | 37  |
| TOTAL                                                               |    | 50         | 100 |

| 2. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda. |    |            |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                    | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                             | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo                                                                 | 2  | 4          | 7   |
| Indiferente                                                                   | 3  | 14         | 27  |
| De acuerdo                                                                    | 4  | 20         | 40  |
| Muy de acuerdo                                                                | 5  | 11         | 24  |
| TOTAL                                                                         |    | 50         | 100 |

| 3. Los objetivos de trabajo son retadores. |    |            |     |
|--------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                 | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                          | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo                              | 2  | 3          | 5   |
| Indiferente                                | 3  | 10         | 20  |
| De acuerdo                                 | 4  | 21         | 42  |
| Muy de acuerdo                             | 5  | 15         | 31  |
| TOTAL                                      |    | 50         | 100 |

| 4. El colaborador tiene la oportunidad de aprender y desarrollarse en la institución. |    |            |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                            | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                                     | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo                                                                         | 2  | 3          | 5   |
| Indiferente                                                                           | 3  | 9          | 18  |
| De acuerdo                                                                            | 4  | 19         | 38  |
| Muy de acuerdo                                                                        | 5  | 18         | 37  |
| TOTAL                                                                                 |    | 50         | 100 |

| 5. El colaborador cumple con sus tareas diarias. |    |            |     |
|--------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                       | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo                                    | 2  | 3          | 5   |
| Indiferente                                      | 3  | 10         | 20  |
| De acuerdo                                       | 4  | 21         | 42  |
| Muy de acuerdo                                   | 5  | 15         | 31  |
| TOTAL                                            |    | 50         | 100 |

| 6. El cumplimiento de las actividades diarias motiva al colaborador. |    |            |     |
|----------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                           | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                    | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo                                                        | 2  | 3          | 5   |
| Indiferente                                                          | 3  | 11         | 22  |
| De acuerdo                                                           | 4  | 16         | 33  |
| Muy de acuerdo                                                       | 5  | 19         | 38  |
| TOTAL                                                                |    | 50         | 100 |

| 7. El I.S.T.P. Máster System promueve el desarrollo del personal en conjunto. |    |            |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                    | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                             | 1  | 0          | 0   |
| En desacuerdo                                                                 | 2  | 1          | 2   |
| Indiferente                                                                   | 3  | 15         | 30  |
| De acuerdo                                                                    | 4  | 19         | 37  |
| Muy de acuerdo                                                                | 5  | 15         | 31  |
| TOTAL                                                                         |    | 50         | 100 |

| 8. El I.S.T.P. Máster System es una buena opción para crecer laboralmente. |    |            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                 | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                          | 1  | 0          | 0   |
| En desacuerdo                                                              | 2  | 0          | 0   |
| Indiferente                                                                | 3  | 11         | 22  |
| De acuerdo                                                                 | 4  | 16         | 32  |
| Muy de acuerdo                                                             | 5  | 23         | 46  |
| TOTAL                                                                      |    | 50         | 100 |

9. El I.S.T.P. Máster System promueve que los colaboradores enfrenten y superen nuevos retos y desafíos.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 4          | 7          |
| En desacuerdo     | 2  | 5          | 10         |
| Indiferente       | 3  | 11         | 22         |
| De acuerdo        | 4  | 16         | 33         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 14         | 28         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

10. La institución promueve la práctica de "toma de decisiones" con todos los colaboradores.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 1          | 2          |
| En desacuerdo     | 2  | 3          | 5          |
| Indiferente       | 3  | 14         | 27         |
| De acuerdo        | 4  | 16         | 33         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 16         | 33         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

11. El colaborador tiene el compromiso de lograr el éxito institucional.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 1          | 2          |
| En desacuerdo     | 2  | 3          | 5          |
| Indiferente       | 3  | 11         | 22         |
| De acuerdo        | 4  | 26         | 53         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 9          | 18         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

12. El colaborador garantiza sus niveles de logro en su puesto de trabajo.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 1          | 2          |
| En desacuerdo     | 2  | 4          | 7          |
| Indiferente       | 3  | 10         | 20         |
| De acuerdo        | 4  | 15         | 30         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 20         | 41         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

13. El colaborador participa en la realización de los objetivos y propone acciones para alcanzarlos.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 1          | 2          |
| En desacuerdo     | 2  | 4          | 7          |
| Indiferente       | 3  | 16         | 32         |
| De acuerdo        | 4  | 18         | 35         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 11         | 24         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

14. La institución valora la importancia de los colaboradores.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0          |
| En desacuerdo     | 2  | 3          | 5          |
| Indiferente       | 3  | 15         | 30         |
| De acuerdo        | 4  | 13         | 25         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 19         | 40         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

15. Los colaboradores están comprometidos con el I.S.T.P. Master System.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0          |
| En desacuerdo     | 2  | 3          | 5          |
| Indiferente       | 3  | 11         | 22         |
| De acuerdo        | 4  | 19         | 37         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 17         | 36         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

16. En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 1          | 2          |
| En desacuerdo     | 2  | 3          | 5          |
| Indiferente       | 3  | 23         | 45         |
| De acuerdo        | 4  | 10         | 20         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 13         | 28         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

| 17. El colaborador se siente orgulloso con el servicio que brinda la institución. |    |            |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                        | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                                 | 1  | 3          | 5   |
| En desacuerdo                                                                     | 2  | 4          | 7   |
| Indiferente                                                                       | 3  | 8          | 15  |
| De acuerdo                                                                        | 4  | 20         | 40  |
| Muy de acuerdo                                                                    | 5  | 15         | 33  |
| TOTAL                                                                             |    | 50         | 100 |

| 18. La institución promueve el desarrollo de ideas creativas e innovadoras. |    |            |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                  | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                           | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo                                                               | 2  | 3          | 5   |
| Indiferente                                                                 | 3  | 14         | 27  |
| De acuerdo                                                                  | 4  | 14         | 27  |
| Muy de acuerdo                                                              | 5  | 18         | 39  |
| TOTAL                                                                       |    | 50         | 100 |

| 19. El I.S.T.P. Máster System tiene bien definido su cultura organizacional: visión, misión y valores. |    |            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                                             | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                                                      | 1  | 0          | 0   |
| En desacuerdo                                                                                          | 2  | 3          | 5   |
| Indiferente                                                                                            | 3  | 14         | 27  |
| De acuerdo                                                                                             | 4  | 20         | 40  |
| Muy de acuerdo                                                                                         | 5  | 13         | 28  |
| TOTAL                                                                                                  |    | 50         | 100 |

| 20. El colaborador interactúa con el personal de mayor jerarquía. |    |            |     |
|-------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                        | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                 | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo                                                     | 2  | 3          | 5   |
| Indiferente                                                       | 3  | 8          | 15  |
| De acuerdo                                                        | 4  | 16         | 32  |
| Muy de acuerdo                                                    | 5  | 22         | 46  |
| TOTAL                                                             |    | 50         | 100 |

| 21. El jefe inmediato ofrece apoyo a los colaboradores. |    |            |     |
|---------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                              | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                       | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo                                           | 2  | 3          | 5   |
| Indiferente                                             | 3  | 6          | 12  |
| De acuerdo                                              | 4  | 19         | 37  |
| Muy de acuerdo                                          | 5  | 21         | 44  |
| TOTAL                                                   |    | 50         | 100 |

| 22. Se realiza evaluación permanente a los colaboradores. |    |            |     |
|-----------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                         | 1  | 0          | 0   |
| En desacuerdo                                             | 2  | 0          | 0   |
| Indiferente                                               | 3  | 13         | 25  |
| De acuerdo                                                | 4  | 16         | 32  |
| Muy de acuerdo                                            | 5  | 21         | 43  |
| TOTAL                                                     |    | 50         | 100 |

| 23. Se aprecia y premia el buen desempeño. |    |            |     |
|--------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                 | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                          | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo                              | 2  | 11         | 22  |
| Indiferente                                | 3  | 8          | 15  |
| De acuerdo                                 | 4  | 13         | 25  |
| Muy de acuerdo                             | 5  | 18         | 36  |
| TOTAL                                      |    | 51         | 100 |

| 24. La institución realiza actividades de reconocimiento por los logros alcanzados. |    |            |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                          | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                                   | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo                                                                       | 2  | 11         | 22  |
| Indiferente                                                                         | 3  | 4          | 7   |
| De acuerdo                                                                          | 4  | 18         | 35  |
| Muy de acuerdo                                                                      | 5  | 16         | 34  |
| TOTAL                                                                               |    | 50         | 100 |

25. La institución cuenta con un MOF para cada puesto de trabajo.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0          |
| En desacuerdo     | 2  | 1          | 2          |
| Indiferente       | 3  | 19         | 37         |
| De acuerdo        | 4  | 18         | 35         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 13         | 26         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>51</b>  | <b>100</b> |

26. La institución promueve las capacitaciones constantes.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0          |
| En desacuerdo     | 2  | 1          | 2          |
| Indiferente       | 3  | 13         | 25         |
| De acuerdo        | 4  | 16         | 32         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 20         | 41         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

27. El jefe inmediato escucha atentamente las propuestas, observaciones y comentarios de los colaboradores.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 1          | 2          |
| En desacuerdo     | 2  | 0          | 0          |
| Indiferente       | 3  | 11         | 22         |
| De acuerdo        | 4  | 18         | 35         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 20         | 41         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

28. La institución tiene una política de reconocimiento de logros laborales.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 4          | 7          |
| En desacuerdo     | 2  | 5          | 10         |
| Indiferente       | 3  | 11         | 22         |
| De acuerdo        | 4  | 14         | 27         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 16         | 34         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

29. Los Directivos, coordinadores y jefes inmediatos promueven el éxito de los colaboradores.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0          |
| En desacuerdo     | 2  | 6          | 12         |
| Indiferente       | 3  | 14         | 27         |
| De acuerdo        | 4  | 14         | 27         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 16         | 34         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

30. Se realiza inducción al nuevo personal antes de iniciar las actividades.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0          |
| En desacuerdo     | 2  | 6          | 12         |
| Indiferente       | 3  | 6          | 12         |
| De acuerdo        | 4  | 16         | 32         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 22         | 44         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

31. Los colaboradores cooperan entre si.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0          |
| En desacuerdo     | 2  | 0          | 0          |
| Indiferente       | 3  | 8          | 16         |
| De acuerdo        | 4  | 21         | 42         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 21         | 42         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

32. El colaborador tiene la información de manera inmediata.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 4          | 7          |
| En desacuerdo     | 2  | 0          | 0          |
| Indiferente       | 3  | 11         | 22         |
| De acuerdo        | 4  | 14         | 27         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 21         | 44         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

**33. Los colaboradores fomentan una relación armoniosa.**

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 1          | 2          |
| En desacuerdo     | 2  | 3          | 5          |
| Indiferente       | 3  | 15         | 30         |
| De acuerdo        | 4  | 14         | 27         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 17         | 36         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

**34. La institución posee variados canales de comunicación.**

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0          |
| En desacuerdo     | 2  | 6          | 12         |
| Indiferente       | 3  | 0          | 0          |
| De acuerdo        | 4  | 19         | 37         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 25         | 51         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

**35. La institución promueve el trabajo en equipo.**

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0          |
| En desacuerdo     | 2  | 1          | 2          |
| Indiferente       | 3  | 8          | 15         |
| De acuerdo        | 4  | 19         | 37         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 22         | 46         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

**36. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.**

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0          |
| En desacuerdo     | 2  | 1          | 2          |
| Indiferente       | 3  | 14         | 27         |
| De acuerdo        | 4  | 21         | 42         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 14         | 29         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

**37. Las metas laborales contribuyen al logro de la visión institucional.**

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 1          | 2          |
| En desacuerdo     | 2  | 3          | 5          |
| Indiferente       | 3  | 11         | 22         |
| De acuerdo        | 4  | 13         | 25         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 22         | 46         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

**38. El colaborador contribuye con las actividades de otras áreas.**

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0          |
| En desacuerdo     | 2  | 5          | 10         |
| Indiferente       | 3  | 14         | 27         |
| De acuerdo        | 4  | 23         | 45         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 8          | 18         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

**39. La institución informa los avances de la gestión de las otras áreas.**

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 3          | 5          |
| En desacuerdo     | 2  | 1          | 2          |
| Indiferente       | 3  | 19         | 37         |
| De acuerdo        | 4  | 13         | 25         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 14         | 31         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

**40. La institución brinda la información necesaria para que el colaborador desarrolle su trabajo.**

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %          |
|-------------------|----|------------|------------|
| Muy en desacuerdo | 1  | 3          | 5          |
| En desacuerdo     | 2  | 3          | 5          |
| Indiferente       | 3  | 9          | 17         |
| De acuerdo        | 4  | 19         | 37         |
| Muy de acuerdo    | 5  | 16         | 36         |
| <b>TOTAL</b>      |    | <b>50</b>  | <b>100</b> |

41. La institución posee normas y procedimientos en su quehacer diario.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0   |
| En desacuerdo     | 2  | 0          | 0   |
| Indiferente       | 3  | 14         | 27  |
| De acuerdo        | 4  | 19         | 37  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 17         | 36  |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

42. La institución posee un sistema de mejora continua de los métodos de trabajo.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 3          | 5   |
| En desacuerdo     | 2  | 3          | 5   |
| Indiferente       | 3  | 10         | 20  |
| De acuerdo        | 4  | 16         | 32  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 18         | 38  |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

43. La institución posee procedimientos para un mejor control y seguimiento de las actividades de los colaboradores.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 5          | 10  |
| En desacuerdo     | 2  | 0          | 0   |
| Indiferente       | 3  | 13         | 25  |
| De acuerdo        | 4  | 13         | 25  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 19         | 40  |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

44. Se tiene una gestión eficiente de los recursos y activos de la institución.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo     | 2  | 5          | 10  |
| Indiferente       | 3  | 13         | 25  |
| De acuerdo        | 4  | 10         | 20  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 21         | 43  |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

45. La institución posee salarios atractivos en relación a los competidores.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 6          | 12  |
| En desacuerdo     | 2  | 8          | 15  |
| Indiferente       | 3  | 8          | 15  |
| De acuerdo        | 4  | 15         | 30  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 13         | 28  |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

46. Los objetivos institucionales se encuentran bien definidos.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0   |
| En desacuerdo     | 2  | 1          | 2   |
| Indiferente       | 3  | 9          | 17  |
| De acuerdo        | 4  | 26         | 52  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 14         | 29  |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

47. El colaborador desarrolla su trabajo en función a métodos y/o planes establecidos.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 4          | 7   |
| En desacuerdo     | 2  | 3          | 5   |
| Indiferente       | 3  | 15         | 30  |
| De acuerdo        | 4  | 16         | 32  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 12         | 26  |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

48. La institución promueve la inversión en tecnología para facilitar el trabajo.

| CATEGORIAS        | Nº | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0   |
| En desacuerdo     | 2  | 3          | 5   |
| Indiferente       | 3  | 0          | 0   |
| De acuerdo        | 4  | 33         | 65  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 14         | 30  |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

| 49. La institución promueve una política de “trato justo” entre todos los miembros de la organización. |    |            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                                             | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                                                      | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo                                                                                          | 2  | 1          | 2   |
| Indiferente                                                                                            | 3  | 11         | 22  |
| De acuerdo                                                                                             | 4  | 23         | 45  |
| Muy de acuerdo                                                                                         | 5  | 14         | 29  |
| TOTAL                                                                                                  |    | 50         | 100 |

| 50. La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros. |    |            |     |
|--------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                         | Nº | RESULTADOS | %   |
| Muy en desacuerdo                                                  | 1  | 1          | 2   |
| En desacuerdo                                                      | 2  | 1          | 2   |
| Indiferente                                                        | 3  | 11         | 22  |
| De acuerdo                                                         | 4  | 23         | 45  |
| Muy de acuerdo                                                     | 5  | 14         | 29  |
| TOTAL                                                              |    | 50         | 100 |

## ANEXO 6. Resultados del Cuestionario de Desempeño Laboral (2017).

| 1. El colaborador conoce sus funciones y como desempeñarse en el cargo. |    |            |     |
|-------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                              | N° | RESULTADOS | %   |
| Ninguna o Nunca                                                         | 1  | 5          | 10  |
| Poco                                                                    | 2  | 10         | 20  |
| Regular o algo                                                          | 3  | 10         | 20  |
| Mucho                                                                   | 4  | 10         | 20  |
| Todo o siempre                                                          | 5  | 15         | 30  |
| TOTAL                                                                   |    | 50         | 100 |

| 2. El colaborador tiene claro las metas de la institución. |    |            |     |
|------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                 | N° | RESULTADOS | %   |
| Ninguna o Nunca                                            | 1  | 0          | 0   |
| Poco                                                       | 2  | 5          | 10  |
| Regular o algo                                             | 3  | 20         | 40  |
| Mucho                                                      | 4  | 15         | 30  |
| Todo o siempre                                             | 5  | 10         | 20  |
| TOTAL                                                      |    | 50         | 100 |

| 3. El colaborador aporta nuevas ideas para la mejora del I.S.T. P. Máster System. |    |            |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                        | N° | RESULTADOS | %   |
| Ninguna o Nunca                                                                   | 1  | 5          | 10  |
| Poco                                                                              | 2  | 5          | 10  |
| Regular o algo                                                                    | 3  | 15         | 30  |
| Mucho                                                                             | 4  | 10         | 20  |
| Todo o siempre                                                                    | 5  | 15         | 30  |
| TOTAL                                                                             |    | 50         | 100 |

| 4. El colaborador posee la capacidad de resolución de conflictos. |    |            |     |
|-------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                        | N° | RESULTADOS | %   |
| Ninguna o Nunca                                                   | 1  | 0          | 0   |
| Poco                                                              | 2  | 10         | 20  |
| Regular o algo                                                    | 3  | 15         | 30  |
| Mucho                                                             | 4  | 25         | 50  |
| Todo o siempre                                                    | 5  | 0          | 0   |
| TOTAL                                                             |    | 50         | 100 |

| 5. El colaborador propicia un buen clima organizacional entre los miembros de la familia institucional y clientes. |    |            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                                                         | N° | RESULTADOS | %   |
| Ninguna o Nunca                                                                                                    | 1  | 5          | 10  |
| Poco                                                                                                               | 2  | 10         | 20  |
| Regular o algo                                                                                                     | 3  | 10         | 20  |
| Mucho                                                                                                              | 4  | 10         | 20  |
| Todo o siempre                                                                                                     | 5  | 15         | 30  |
| TOTAL                                                                                                              |    | 50         | 100 |

| 6. El colaborador se preocupa por no alterar el trabajo de los demás miembros de la organización. |    |            |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                                        | N° | RESULTADOS | %   |
| Ninguna o Nunca                                                                                   | 1  | 0          | 0   |
| Poco                                                                                              | 2  | 5          | 10  |
| Regular o algo                                                                                    | 3  | 10         | 20  |
| Mucho                                                                                             | 4  | 25         | 50  |
| Todo o siempre                                                                                    | 5  | 10         | 20  |
| TOTAL                                                                                             |    | 50         | 100 |

| 7. El colaborador mantiene una cordial relación con los demás miembros de la organización y pares. |    |            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                                         | N° | RESULTADOS | %   |
| Ninguna o Nunca                                                                                    | 1  | 0          | 0   |
| Poco                                                                                               | 2  | 5          | 10  |
| Regular o algo                                                                                     | 3  | 20         | 40  |
| Mucho                                                                                              | 4  | 10         | 20  |
| Todo o siempre                                                                                     | 5  | 15         | 30  |
| TOTAL                                                                                              |    | 50         | 100 |

| 8. El jefe inmediato dirige a su equipo al logro de metas. |    |            |     |
|------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                 | N° | RESULTADOS | %   |
| Ninguna o Nunca                                            | 1  | 0          | 0   |
| Poco                                                       | 2  | 10         | 20  |
| Regular o algo                                             | 3  | 10         | 20  |
| Mucho                                                      | 4  | 15         | 30  |
| Todo o siempre                                             | 5  | 15         | 30  |
| TOTAL                                                      |    | 50         | 100 |

9. El colaborador sostiene una buena relación con jefes inmediatos y otras áreas.

| CATEGORIAS      | N° | RESULTADOS | %   |
|-----------------|----|------------|-----|
| Ninguna o Nunca | 1  | 5          | 10  |
| Poco            | 2  | 5          | 10  |
| Regular o algo  | 3  | 5          | 10  |
| Mucho           | 4  | 20         | 40  |
| Todo o siempre  | 5  | 15         | 30  |
| TOTAL           |    | 50         | 100 |

10. El colaborador desarrolla estrategias de comunicación efectiva entre los miembros de la organización.

| CATEGORIAS      | N° | RESULTADOS | %   |
|-----------------|----|------------|-----|
| Ninguna o Nunca | 1  | 0          | 0   |
| Poco            | 2  | 10         | 20  |
| Regular o algo  | 3  | 15         | 30  |
| Mucho           | 4  | 10         | 20  |
| Todo o siempre  | 5  | 15         | 30  |
| TOTAL           |    | 50         | 100 |

11. El colaborador ejecuta sus actividades eficazmente; además de inspirar seguridad y confianza.

| CATEGORIAS      | N° | RESULTADOS | %   |
|-----------------|----|------------|-----|
| Ninguna o Nunca | 1  | 5          | 10  |
| Poco            | 2  | 5          | 10  |
| Regular o algo  | 3  | 5          | 10  |
| Mucho           | 4  | 15         | 30  |
| Todo o siempre  | 5  | 20         | 40  |
| TOTAL           |    | 50         | 100 |

12. El colaborador es respetuoso en el cumplimiento de las normas y políticas del I.S.T.P. "Máster System".

| CATEGORIAS      | N° | RESULTADOS | %   |
|-----------------|----|------------|-----|
| Ninguna o Nunca | 1  | 0          | 0   |
| Poco            | 2  | 5          | 10  |
| Regular o algo  | 3  | 15         | 30  |
| Mucho           | 4  | 20         | 40  |
| Todo o siempre  | 5  | 10         | 20  |
| TOTAL           |    | 50         | 100 |

13. El colaborador toma decisiones en relación con la funciones y nivel de responsabilidad del área al que dirige.

| CATEGORIAS      | N° | RESULTADOS | %   |
|-----------------|----|------------|-----|
| Ninguna o Nunca | 1  | 5          | 10  |
| Poco            | 2  | 5          | 10  |
| Regular o algo  | 3  | 25         | 50  |
| Mucho           | 4  | 10         | 20  |
| Todo o siempre  | 5  | 5          | 10  |
| TOTAL           |    | 50         | 100 |

14. El colaborador es puntual y responsable, evita las ausencias.

| CATEGORIAS      | N° | RESULTADOS | %   |
|-----------------|----|------------|-----|
| Ninguna o Nunca | 1  | 0          | 0   |
| Poco            | 2  | 10         | 20  |
| Regular o algo  | 3  | 5          | 10  |
| Mucho           | 4  | 20         | 40  |
| Todo o siempre  | 5  | 15         | 30  |
| TOTAL           |    | 50         | 100 |

15. El colaborador demuestra la calidad de su trabajo en lo realizado.

| CATEGORIAS        | N° | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0   |
| En desacuerdo     | 2  | 5          | 10  |
| Indiferente       | 3  | 25         | 50  |
| De acuerdo        | 4  | 5          | 10  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 15         | 30  |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

16. Las actividades y funciones que realiza el colaborador contribuyen a la institución.

| CATEGORIAS        | N° | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 5          | 10  |
| En desacuerdo     | 2  | 10         | 20  |
| Indiferente       | 3  | 25         | 50  |
| De acuerdo        | 4  | 10         | 20  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 0          | 0   |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

17. La institución mantiene una adecuada organización y planificación de actividades.

| CATEGORIAS        | N° | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0   |
| En desacuerdo     | 2  | 5          | 10  |
| Indiferente       | 3  | 10         | 20  |
| De acuerdo        | 4  | 15         | 30  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 20         | 40  |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

18. El colaborador se esfuerza en la realización de sus actividades.

| CATEGORIAS        | N° | RESULTADOS | %  |
|-------------------|----|------------|----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 5          | 10 |
| En desacuerdo     | 2  | 10         | 20 |
| Indiferente       | 3  | 10         | 20 |
| De acuerdo        | 4  | 0          | 0  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 25         | 30 |
| TOTAL             |    | 50         | 80 |

19. El colaborador promueve y propone cambios en su área, optimiza recursos.

| CATEGORIAS        | N° | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 0          | 0   |
| En desacuerdo     | 2  | 5          | 10  |
| Indiferente       | 3  | 25         | 50  |
| De acuerdo        | 4  | 10         | 20  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 10         | 20  |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

20. El colaborador cumple con los objetivos y metas propuestas.

| CATEGORIAS        | N° | RESULTADOS | %   |
|-------------------|----|------------|-----|
| Muy en desacuerdo | 1  | 5          | 10  |
| En desacuerdo     | 2  | 0          | 0   |
| Indiferente       | 3  | 15         | 30  |
| De acuerdo        | 4  | 10         | 20  |
| Muy de acuerdo    | 5  | 20         | 40  |
| TOTAL             |    | 50         | 100 |

## ANEXO 7. Resultados de la Guía de Observación (2017).

## 7.1. Clima Organizacional en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System”.

| 1. El colaborador cumple con sus tareas diarias. |    |            |     |
|--------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                       | N° | RESULTADOS | %   |
| Siempre                                          | 1  | 2          | 9   |
| A veces                                          | 2  | 12         | 55  |
| Casi Nunca                                       | 3  | 8          | 36  |
| No aplica                                        | 4  | 0          | 0   |
| TOTAL                                            |    | 22         | 100 |

| 2. EL colaborador desarrolla sus actividades diarias motivado. |    |            |     |
|----------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                     | N° | RESULTADOS | %   |
| Siempre                                                        | 1  | 4          | 18  |
| A veces                                                        | 2  | 13         | 59  |
| Casi Nunca                                                     | 3  | 5          | 23  |
| No aplica                                                      | 4  | 0          | 0   |
| TOTAL                                                          |    | 22         | 100 |

| 3. La institución promueve el trabajo en equipo. |    |            |     |
|--------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                       | N° | RESULTADOS | %   |
| Siempre                                          | 1  | 2          | 9   |
| A veces                                          | 2  | 18         | 82  |
| Casi Nunca                                       | 3  | 2          | 9   |
| No aplica                                        | 4  | 0          | 0   |
| TOTAL                                            |    | 22         | 100 |

| 4. El colaborador se siente orgulloso de pertenecer a la I.S.T.P. "Master System" |    |            |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                                        | N° | RESULTADOS | %   |
| Siempre                                                                           | 1  | 3          | 14  |
| A veces                                                                           | 2  | 14         | 64  |
| Casi Nunca                                                                        | 3  | 5          | 23  |
| No aplica                                                                         | 4  | 0          | 0   |
| TOTAL                                                                             |    | 22         | 100 |

| 5. EL jefe inmediato ofrece apoyo a los colaboradores. |    |            |     |
|--------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                             | N° | RESULTADOS | %   |
| Siempre                                                | 1  | 5          | 20  |
| A veces                                                | 2  | 12         | 48  |
| Casi Nunca                                             | 3  | 8          | 32  |
| No aplica                                              | 4  | 0          | 0   |
| TOTAL                                                  |    | 25         | 100 |

| 6. la evaluación es permanente a los colaboradores. |    |            |     |
|-----------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                          | N° | RESULTADOS | %   |
| Siempre                                             | 1  | 6          | 29  |
| A veces                                             | 2  | 12         | 57  |
| Casi Nunca                                          | 3  | 3          | 14  |
| No aplica                                           | 4  | 0          | 0   |
| TOTAL                                               |    | 21         | 100 |

| 7. Se premia y aprecia el buen desempeño. |    |            |     |
|-------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                | N° | RESULTADOS | %   |
| Siempre                                   | 1  | 4          | 18  |
| A veces                                   | 2  | 12         | 55  |
| Casi Nunca                                | 3  | 6          | 27  |
| No aplica                                 | 4  | 0          | 0   |
| TOTAL                                     |    | 22         | 100 |

| 8. La Institución promueve las capacitaciones constantes. |    |            |     |
|-----------------------------------------------------------|----|------------|-----|
| CATEGORIAS                                                | N° | RESULTADOS | %   |
| Siempre                                                   | 1  | 0          | 0   |
| A veces                                                   | 2  | 6          | 27  |
| Casi Nunca                                                | 3  | 16         | 73  |
| No aplica                                                 | 4  | 0          | 0   |
| TOTAL                                                     |    | 22         | 100 |

## 7.2. Desempeño Laboral del I.S.T.P. "Máster System"

| 1. El colaborador aporta nuevas ideas para la mejora del I.S.T.P. "Máster System" |            |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| CATEGORIAS                                                                        | RESULTADOS | %          |
| Siempre                                                                           | 5          | 23         |
| A veces                                                                           | 10         | 45         |
| Casi Nunca                                                                        | 5          | 23         |
| No aplica                                                                         | 2          | 9          |
| <b>TOTAL</b>                                                                      | <b>22</b>  | <b>100</b> |

| 2. El colaborador tiene la capacidad de resolución de conflictos |            |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| CATEGORIAS                                                       | RESULTADOS | %          |
| Siempre                                                          | 6          | 27         |
| A veces                                                          | 11         | 50         |
| Casi Nunca                                                       | 4          | 18         |
| No aplica                                                        | 1          | 5          |
| <b>TOTAL</b>                                                     | <b>22</b>  | <b>100</b> |

| 3.El colaborador propicia un ambiente favorable en la institución. |            |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| CATEGORIAS                                                         | RESULTADOS | %          |
| Siempre                                                            | 4          | 18         |
| A veces                                                            | 16         | 73         |
| Casi Nunca                                                         | 2          | 9          |
| No aplica                                                          | 0          | 0          |
| <b>TOTAL</b>                                                       | <b>22</b>  | <b>100</b> |

| 4. El colaborador mantiene una cordial relación con los demás miembros de la organización. |            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| CATEGORIAS                                                                                 | RESULTADOS | %          |
| Siempre                                                                                    | 3          | 14         |
| A veces                                                                                    | 12         | 55         |
| Casi Nunca                                                                                 | 5          | 23         |
| No aplica                                                                                  | 2          | 9          |
| <b>TOTAL</b>                                                                               | <b>22</b>  | <b>100</b> |

| 5. El <u>Jefe</u> inmediato dirige a su equipo al logro de las metas institucionales. |            |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| CATEGORIAS                                                                            | RESULTADOS | %          |
| Siempre                                                                               | 2          | 9          |
| A veces                                                                               | 12         | 55         |
| Casi Nunca                                                                            | 7          | 32         |
| No aplica                                                                             | 1          | 5          |
| <b>TOTAL</b>                                                                          | <b>22</b>  | <b>100</b> |

| 6. La comunicación entre los colaboradores es constante. |            |            |
|----------------------------------------------------------|------------|------------|
| CATEGORIAS                                               | RESULTADOS | %          |
| Siempre                                                  | 6          | 27         |
| A veces                                                  | 13         | 59         |
| Casi Nunca                                               | 2          | 9          |
| No aplica                                                | 1          | 5          |
| <b>TOTAL</b>                                             | <b>22</b>  | <b>100</b> |

## Anexo 08. Matriz de consistencia

|                                 | PROBLEMA                                                                                                                                                               | OBJETIVO                                                                                                                                                                                 | HIPÓTESIS                                                                                                                                                        | VARIABLES            | DIMENSIONES                                                                                 |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| G<br>E<br>N<br>E<br>R<br>A<br>L | ¿En qué medida el diseño de un modelo de clima organizacional mejorará en el Desempeño Laboral de los colaboradores en el I.S.T.P. “MÁSTER SYSTEM” en el periodo 2017? | Determinar la relación que tiene el diseño de un Modelo de Clima Organizacional en la mejora del Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. “MÁSTER SYSTEM” en el periodo 2017. | Si se implementa el modelo de Clima Organizacional, entonces mejorará el Desempeño Laboral de los colaboradores en el I. S.T. “MÁSTER SYSTEM” en el periodo 2017 |                      |                                                                                             |
|                                 | ¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional del I.S.T.P. “Máster System”-Chiclayo?                                                                                      | Reconocer el nivel del Clima Organizacional del I.S.T.P. “Máster System” – Chiclayo.                                                                                                     | El Clima Organizacional del I.S.T.P. “Máster System”- Chiclayo es favorable.                                                                                     | CLIMA ORGANIZACIONAL | Autorrealización<br>Involucramiento<br>Supervisión<br>Comunicación<br>Condiciones laborales |
|                                 | ¿Cuál es el nivel del Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. Máster System?                                                                               | Reconocer el nivel del Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System”.                                                                                              | El Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. Máster System es favorable.                                                                               |                      |                                                                                             |
|                                 | ¿Qué relación existe entre las dimensiones del Clima Organizacional y desempeño laboral en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System”?                             | Determinar la relación que existe entre las variables: Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System”                                        | Entre las variables del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los colaboradores del I.S.T.P. “Máster System” existe una relación directa.                  | DESEMPEÑO LABORAL    | Funciones<br>Comportamiento<br>Rendimiento<br>Análisis de resultados                        |



