

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO AMAZÓNICO DE LA CIUDAD DE TARAPOTO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN. 2013”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LAS BACHILLERES:

**DEL ÁGUILA CÁRDENAS, DELIA NIKE
RAMÍREZ UMBO, LILIA**

ASESOR:

Lic. Adm. MARCO BARDALES DEL ÁGUILA

TARAPOTO - PERÚ

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO AMAZÓNICO DE LA CIUDAD DE TARAPOTO, PROVINCIA Y REGION SAN MARTIN. 2013”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LAS BACHILLERES:

Del Águila Cárdenas, Delia Nike
Ramírez Umbo, Lilia

ASESOR:

Lic. Adm. Marco Bardales del Águila

Tarapoto – Perú

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO AMAZÓNICO DE LA CIUDAD DE TARAPOTO, PROVINCIA Y REGION SAN MARTIN. 2013”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

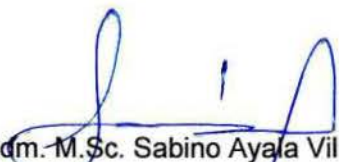
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LAS BACHILLERES:

Del Águila Cárdenas, Delia Nike

Ramírez Umbo, Lilia

Sustentado y Aprobado el día 04 de noviembre 2013, por los siguientes jurados.


Lic. Adm. M.Sc. Sabino Ayala Villegas
PRESIDENTE


Lic. Adm. M.Sc. Segundo Rodríguez Mendoza
SECRETARIO


Lic. Adm. Julio Cesar Capillo Torres
MIEMBRO


Lic. Adm. Marco Bardales del Águila
ASESOR

DEDICATORIA

La vida es un constante caminar que se hace sencillo cuando se cuenta con la compañía de seres maravillosos que brindan lo mejor en cada instante; en nuestras vidas, hemos tenido el privilegio de contar con muchos de ellos; Dios el mejor de nuestros amigos, la luz que ilumina nuestros caminos en momentos de oscuridad y la fuerza que nos hace continuar en la construcción de nuestros sueños; a nuestros padres, quienes con su ejemplo, esfuerzo, dedicación, amor y ternura infinitos nos enseñan el verdadero significado de nuestra vida y nos muestran que los esfuerzos tienen siempre mayores recompensas; a nuestros hermanos; quienes con su apoyo incondicional nos brindan la seguridad e inspiración para luchar juntos por un porvenir mejor y con quienes compartimos el sentimiento sincero de que a pesar de la distancia nuestros corazones y almas siempre están unidos.

A nuestros demás familiares, amigos, y conocidos, personas maravillosas con las que hemos construido sueños e historias que vivirán y alimentarán para siempre nuestra mente y corazón.

Para todos ellos es nuestra bendición y agradecimiento infinitos.

Del Águila Cárdenas, Delia Nike
Ramírez Umbo, Lilia

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la vida que nos han llevado paso a paso por el camino del aprendizaje constante, brindándonos la oportunidad de conocer personas y lugares maravillosos que han contribuido con la formación integral de cada uno de nosotros en momentos cruciales de nuestra vida.

A todo el cuerpo de docentes de la Escuela de Administración de Empresas por sus enseñanzas y contribución con nuestra formación profesional y persona. Y en general a todas las personas que contribuyeron con la elaboración de este proyecto.

Del Águila Cárdenas, Delia Nike
Ramírez Umbo, Lilia

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Calificador:

De conformidad con las disposiciones vigentes del Reglamento de Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de San Martín, sometemos a vuestro criterio profesional la evaluación del presente trabajo de investigación titulado: **“Evaluación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado AMAZÓNICO, de la ciudad de Tarapoto, Provincia y Región San Martín, 2012”**. Con la convicción de que le otorgarán el valor justo, mostrando apertura a la mejora de la presente investigación, agradecemos por anticipado las sugerencias y apreciaciones que se estimen por conveniente.

Tarapoto, 04 de Noviembre del 2013.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones establecen dentro de sus políticas el análisis del clima organizacional, buscando con ello que el colaborador se desarrolle en un ambiente laboral adecuado para alcanzar uno de los objetivos que toda empresa persigue que es la productividad.

El clima organizacional y el desempeño laboral se ven determinado por la manera que el personal juzga su actividad en la institución, aunque los colaboradores suelen procurar objetivos diversos cuando deciden brindar sus servicios, consideran que para lograr la productividad es indispensable que se sientan satisfechos con el clima laboral que impera en dicha organización. Por ello la mayor parte de las personas consideran que si se disfruta de un ambiente laboral de alto nivel se contribuye al éxito de la compañía en forma significativa. El solo hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor, no les permite influir en las decisiones que los afecten.

En consecuencia, actualmente dirigentes y profesionales se unen en la necesidad de crear en la organización un clima y un buen desempeño, en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

El clima organizacional y el desempeño laboral se integran por diferentes elementos, de los cuales, serán analizados algunos de ellos, de acuerdo al contexto organizacional, debido a las características tan particulares que presenta la organización.

Consciente de lo anterior, nuestra investigación ha contemplado la necesidad de realizar un estudio de investigación y análisis de algunos de estos factores que se relacionan con el clima organizacional y el desempeño laboral de manera que se puede hacer implementaciones necesarias en esta institución. Por lo tanto, esta investigación pretende que con base en los resultados del diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral se puedan identificar las características y

elementos susceptibles de ser orientadas al logro de las metas y objetivos de la organización.

Asimismo, nuestra investigación tiene como eje central la correlación que existe entre el clima organizacional con el desempeño laboral y la determinación de las características que intervienen en el medio ambiente laboral de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico.

El uso del cuestionario de clima y desempeño nos permitió demostrar que en el instituto se presenta una relación significativa directa entre clima organizacional y desempeño laboral. A su vez este proceso significa repercute en los colaboradores para el buen rendimiento laboral.

En la presente investigación se maneja los siguientes capítulos:

En el **Capítulo I**, se habla del contexto organizacional, para así poder conocer a la organización de manera integral, además de mencionar el planteamiento y caracterización del problema, el objetivo general y específico del trabajo, así como su justificación.

Por otra parte el **Capítulo II**, mostrará información teórica existente sobre el clima organizacional, sus bases y características, siendo esto el resultado de una revisión bibliográfica actualizada de los conceptos, ideas y trabajos más relevantes en el tema, de igual manera para el desempeño laboral.

En el **Capítulo III**, la metodología científica que se aplicó en el estudio. Operacionalización de variables, donde el resultado nos indica el tipo de investigación en su población muestral, la técnica de recolección para la información interpretada del mismo.

En el **Capítulo IV**, se presentarán las interpretaciones y la discusión correspondientes sobre los resultados encontrados.

Y por último en el **Capítulo V**, presentamos las respectivas conclusiones del estudio, recomendaciones, bibliografía y anexos de la investigación.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Presentación	iii
Introducción	v
Índice	v
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	
1.1. Formulación del Problema	12
1.2. Justificación de Estudio	14
1.3. Objetivos de la Investigación	15
1.4. Limitaciones de la Investigación	16
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes del estudio del problema	18
2.2. Bases Teóricas	22
2.3. Definición de términos básicos	41
2.4. Variables de estudio	43
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	
3.1. Población y Muestra	46
3.2. Tipo de diseño de investigación	47
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	48
CAPÍTULO IV RESULTADOS OBTENIDOS	
4.1. Presentación de datos generales	51
4.2. Interpretación y discusión de resultados	53
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones	82
5.2. Recomendaciones	85
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 01. Edades de los colaboradores.	51
Gráfico N° 02. Sexo de los colaboradores.	52
Gráfico N° 03. Estilo de liderazgo.	53
Gráfico N° 04. Se le brinda atención oportuna y adecuada.	54
Gráfico N° 05. Se expresa con libertad.	55
Gráfico N° 06. Tiene consideración y estima por sus colaboradores.	56
Gráfico N° 07. Conoce sus principales obligaciones y responsabilidades	58
Gráfico N° 08. Su jefe le orienta en las tareas.	59
Gráfico N° 09. Cuenta con equipo y herramientas necesarias	60
Gráfico N° 10. El ambiente físico es suficiente y adecuado su desempeño	61
Gráfico N° 11. Los directivos practican la comunicación con los colaboradores.	63
Gráfico N° 12. El diálogo entre el personal es cordial y genera confianza	64
Gráfico N° 13. Se comparten ideas para la toma de decisiones	65
Gráfico N° 14. La institución realiza actividades de integración y confraternidad	66
Gráfico N° 15. Se reconoce y estimula a los colaboradores	68
Gráfico N° 16. La remuneración está de acuerdo al trabajo	69
Gráfico N° 17. Se esfuerza por brindar un mejor servicio	71
Gráfico N° 18. Se integran las labores para lograr objetivos comunes	72
Gráfico N° 19. Usa adecuadamente los equipos y materiales de la institución	73
Gráfico N° 20. Conoce las políticas de la institución	74
Gráfico N° 21. Cumple con las normas de convivencia institucional	75
Gráfico N° 22. Da el mismo trato a los estudiantes y actúa con justicia.	76

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

	Pág.
Figura N° 01. Clima Organizacional	23
Figura N° 02. Circuito del Clima Organizacional	24
Figura N° 03. Esquema del Clima Organizacional	25
Figura N° 04. Componentes y resultados del Clima Organizacional	27
Cuadro N° 01. Operacionalización De La Variable Independiente	43
Cuadro N° 02. Operacionalización De La Variable Dependiente	44
Cuadro N° 03. Presupuesto de aplicación de la Estrategia I	96
Cuadro N° 04. Presupuesto de aplicación de la Estrategia II	97
Cuadro N° 05. Presupuesto de aplicación de la Estrategia III	99
Cuadro N° 06. Presupuesto de aplicación de la Estrategia IV	101
Cuadro N° 07. Presupuesto de aplicación de la Estrategia V	103
Cuadro N° 08. Presupuesto de aplicación de la Estrategia VI	105

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

A nivel mundial en las empresas de élite, el clima organizacional es un aspecto muy relevante en el desempeño laboral de los colaboradores que se ve reflejado en los resultados organizacionales de altos niveles de eficacia y eficiencia. En este entendido el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus colaboradores.

En América Latina las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta. Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia es útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo.

En el Perú un gran porcentaje de empresas aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los colaboradores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido persecutor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso. Sin embargo también se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorenovación y aprendizaje.

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, fundada el 26 de Diciembre de 2007 por la empresa promotora SACOSA S.A.C., es una institución privada de reconocida trayectoria, con prestigio local y regional; cuyo propósito es formar profesionales líderes en las carreras de Computación e Informática, Contabilidad y Administración de Empresas.

Dado que el capital humano es el recurso más valioso dentro de la organización, el tiempo que dediquemos para brindarle un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como una inversión a largo plazo, ya que un colaborador motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia; analizado desde otro punto de vista un clima organizacional desfavorable, en términos de modos de comunicación, estilos de liderazgo y sistemas de reconocimiento, se ve reflejado en los ausentismos, retrasos, aparición de conflictos, desmotivación entre otros. Pero fundamentalmente en un desempeño laboral bajo. Por lo mencionado anteriormente es necesario optar por un clima agradable de trabajo que se verá reflejado en el mejoramiento de dicho desempeño.

De la problemática expuesta se desprende el problema principal:

¿De qué manera el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, de la ciudad de Tarapoto, Provincia y Región de San Martín, 2012?

De la interrogante principal se plantean las interrogantes secundarias:

- ¿Cuáles son los factores del clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico?
- ¿Qué teorías del clima organizacional están vinculadas al desempeño laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico?
- ¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico?
- ¿Qué estrategias de gestión mejorarían el desempeño laboral de los colaboradores de la institución en estudio?

1.2. Justificación de Estudio

La investigación ha considerado un conjunto de criterios entre los que se tiene:

1.2.1. Justificación Teórica:

El presente desarrollo de tesis es importante porque estudia el clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los colaboradores y como resultado de esta investigación se sistematiza en una propuesta teórica de gestión del clima organizacional y el desempeño laboral, ya que se demuestra la relación que existe de manera constante entre las variable independiente y la variable dependiente. El conocimiento teórico sobre nuestras variables de estudio, servirán para impulsar el desarrollo de la gestión administrativa, en bien de los colaboradores de dicha institución. El aporte de la teoría según el autor (Dessler, 1993) definiendo el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

1.2.2. Justificación Práctica:

Esta investigación tiene importancia práctica, ya que nos permite contribuir sobre la gestión del clima organizacional que permitan mejorar en la empresa su nivel de desempeño laboral.

Además servirá como base a futuras investigaciones que se realicen tanto en la misma empresa como en Instituciones Universitarias, aportando conocimientos, material de apoyo y lectura a futuros investigadores interesados en el tema.

1.2.3. Justificación Metodológica:

El proyecto de investigación sobre el clima organizacional y el desempeño laboral fue desarrollada bajo la metodología científica, al mismo tiempo que toda esta labor se desarrolló aplicando los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos, los cuales fueron la encuesta y la entrevista, los datos obtenidos nos permitieron tomar medidas que

ayuden a resolver problemas en relación a nuestras variables y dimensiones como: liderazgo, ambiente laboral, relaciones, motivación, orientación al logro, atención a las personas, eficiencia y eficacia. Pudiendo ser utilizadas en otros trabajos de investigación, de manera que se constituye en una propuesta metodológica.

1.2.4. Justificación Académica:

Por estar dentro sistema curricular el egresado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín por política de la misma, es necesario que como bachiller que aspire a optar el título de Administrador de Empresas, desarrolle un proyecto de investigación, para la información ético profesional.

Todos los conocimientos adquiridos son plasmados en el presente desarrollo de tesis, contribuyendo en las sucesivas investigaciones como antecedentes teórica en relación al objeto de estudio.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General:

Evaluar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, ciudad de Tarapoto, Provincia y Región de San Martín.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Identificar y analizar los factores del clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico.
- Describir las teorías del clima organizacional vinculadas al desempeño laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico.

- Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico.
- Proponer estrategias de gestión del clima organizacional que mejoren el desempeño de los colaboradores de la institución en estudio.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Como todo trabajo de investigación, nuestro estudio presenta algunas limitaciones que señalamos a continuación:

- La primera dificultad encontrada en el desarrollo de la investigación es que no se ha encontrado información relacionada a estudios del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en instituciones privadas y públicas de la ciudad de Tarapoto.
- La segunda limitación, es la dificultad de recopilación de datos por la desconfianza de los colaboradores de la institución, como la información sobre aspectos delicados atribuidos al desempeño que tiene cada colaborador.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio del problema

Respecto al estudio de la relación del clima laboral con el desempeño laboral se encontró información internacional y nacional tomadas de páginas de internet que nos sirven de referencia que a continuación exponemos:

MONTALVO FRITAS, Willner (2011), en el trabajo de investigación titulada: "El Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Nivel de Educación Secundaria de la UGEL 15 de Huarochiri". El estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Existe una relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente, que es percibido por el personal docente y los estudiantes; donde el 51% de los sujetos encuestados percibe el Clima Organizacional en un nivel alto, así como el 64% de los entrevistados percibe el desempeño docente en el nivel alto respectivamente.
- Al efectuar la correlación entre el estilo gerencial de los directores y el uso adecuado de las estrategias metodológicas, demuestra que existe una correlación moderada; esta relación se expresa en un 64%. Lo que significa que aquellos encuestados que perciben el estilo gerencial de los directores en un nivel alto, también perciben las estrategias metodológicas, en un nivel alto.
- Al efectuar la correlación entre el liderazgo de los directores y la planificación de la enseñanza, demuestra que existe una correlación moderada, expresada en un 65%.
- Al efectuar la correlación entre el ambiente laboral de los directores y el rol de los docentes, demuestra que existe una correlación moderada, expresada en un 62%.
- Al efectuar la correlación entre los niveles de comunicación de los directores y el uso adecuado de los medios y materiales educativos, demuestra que existe una correlación moderada, esta relación se expresa en un 61%.

- Al efectuar la correlación entre el estímulo laboral de los directores y el nivel de solvencia profesional, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 31, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 47%.
- Al efectuar la correlación entre el manejo de conflictos de los directores y el nivel de la evaluación del desempeño docente, demuestra que existe una correlación moderada, expresada en un 47%.

MAYURÍ BARRÓN, Jorge Vicente (2008). En su tesis titulada: "Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación - FEBAN". Obtuvo a las siguientes conclusiones:

- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2008.
- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2008.
- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% Un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo B se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2008.
- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo C se relaciona con el Desempeño Laboral del Grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2008.
- Como resultado del trabajo de investigación se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa.

De igual forma CHUPAYO BELTRÁN, Noé y PEREZ DE LA TORRE, Benny (2007). Llevaron acabo la investigación titulada: "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo". Llegando a las siguientes conclusiones:

- Existe una correlación positiva directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo, determinado que a mayor clima organizacional mayor desempeño laboral y a mayor rendimiento mayor clima laboral.
- Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo presentan un nivel moderado de clima y desempeño, existiendo un ambiente laborable con buen trato de sus superiores y una motivación óptima.
- No existe diferencias significativas de los trabajadores varones y mujeres de la Municipalidad Provincial de Huancayo, por lo tanto el clima organización y el desempeño laboral es igual en ambos sexos.
- Los trabajadores que comprenden de 36 a 55 años de edad optar por tener un mayor desempeño laboral frente a los trabajadores jóvenes, entre las dimensiones que sobresalen significativamente son: satisfacción laboral, conocimiento del cargo, valores y capacitación.
- Los trabajadores nombrados como contratados de la Municipalidad Provincial de Huancayo concuerdan con el rendimiento, alto, medio o bajo, pero se demuestra que en el clima organizacional existe significación en el sub-test de reglamento del trabajador, mientras que en el desempeño laboral la dimensión de capacitación.

ARAUJO, María Carolina y LEAL GUERRA, Martín (2007) En su investigación titulada "Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas". Concluyen con las siguientes proposiciones:

- El nivel directivo maneja las emociones de modo que facilite las tareas programadas, son cuidadosos y demoran la gratificación en pos de los

objetivos, de igual forma manejan adecuadamente las emociones y los impulsos perjudiciales.

- El nivel medio considera que la adaptabilidad del nivel directivo se caracteriza en algunos casos por no ser flexible para el manejo de los cambios, y con dificultad para superar los obstáculos y que poseen una motivación baja, caracterizada por presentar dificultades al momento de tomar iniciativa y no adaptarse a los contratiempos.
- Los directivos son personas poco conocedoras de lo que sienten los demás, son poco atentos presentan dificultad para cultivar la amistad entre ellos mismos y los demás.
- Los resultados obtenidos en las subdimensiones aptitud personal y aptitud social, no evidencian diferencias significativas en tal sentido la dimensión manejo de emociones, caracteriza al nivel directivo, como personas que desarrollan un adecuado manejo emocional.
- La inteligencia emocional del nivel directivo se ubica en niveles muy altos, lo cual permite que estas personas reconozcan las emociones propias y la de los demás, se esfuerzan diariamente por adquirir un mayor grado de excelencia personal y profesional.
- Las competencias genéricas, laborales y básicas, las cuales conforman el desempeño laboral, se encontraron ubicadas en niveles altos con baja dispersión.
- Al contrastar las aptitudes de la Inteligencia Emocional, presentes en el Desempeño Laboral de los directivos de las instituciones de Educación superior Públicas del estado Trujillo se observa que las mismas se encuentran presentes en las competencias genéricas, laborales y básicas.

De acuerdo a los antecedentes expuestos anteriormente los cuales se consideran de gran importancia, ya que estos ayudaron al desarrollo de la presente investigación aportando planteamientos similares a lo expuesto por las autoras; además de proporcionar datos teóricos relacionados al clima organizacional y el desempeño laboral.

2.2. Bases Teóricas

En este punto estudiaremos teorías que permitieron sustentar el desarrollo de la presente investigación.

2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El término clima organizacional, es visto desde el punto de vista del enfoque que les den los autores; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, planteado por Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) definiendo el clima organizacional como "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

En cuanto al segundo enfoque, es el subjetivo, representado por Halpin y Crofs (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "la opinión que el empleado se forma de la organización".

Por último el tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural u subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son "los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importante sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Partiendo de los enfoques propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

En este sentido se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización y este ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

Asimismo el enfoque que ha mostrado más utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el colaborador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Según Schneider y Hall (1982), la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un colaborador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el colaborador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Lo citado anteriormente se representa en la figura N° 01.

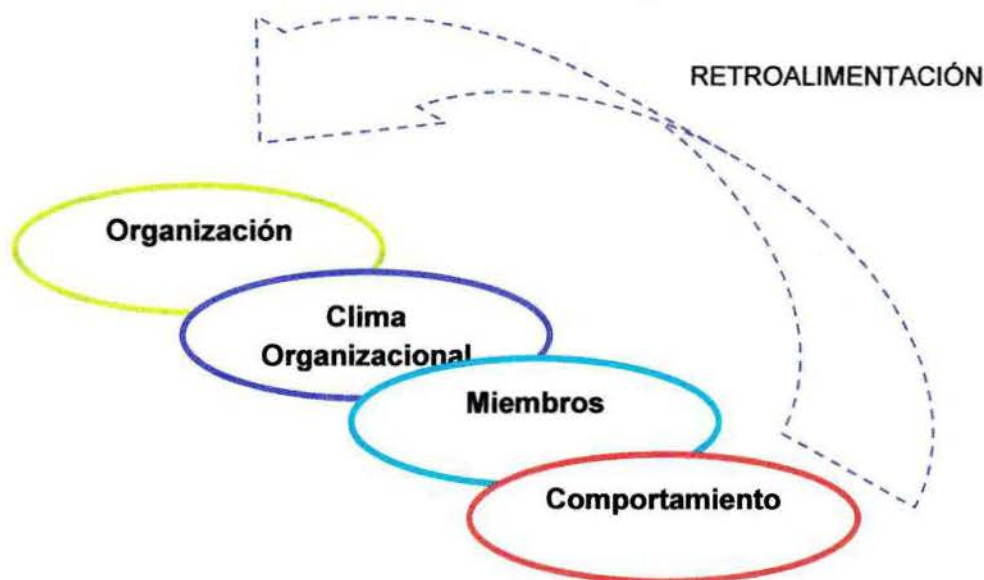
Figura N° 01. Clima Organizacional.



Fuente: Del Águila D. y Ramírez L.

En este sentido los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, el cual se representa en la siguiente figura.

Figura N° 02. Circuito del Clima Organizacional.



Fuente: Del Águila D. y Ramírez L.

En relación a las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan a una variedad de factores. Unas abarcan los factores del liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

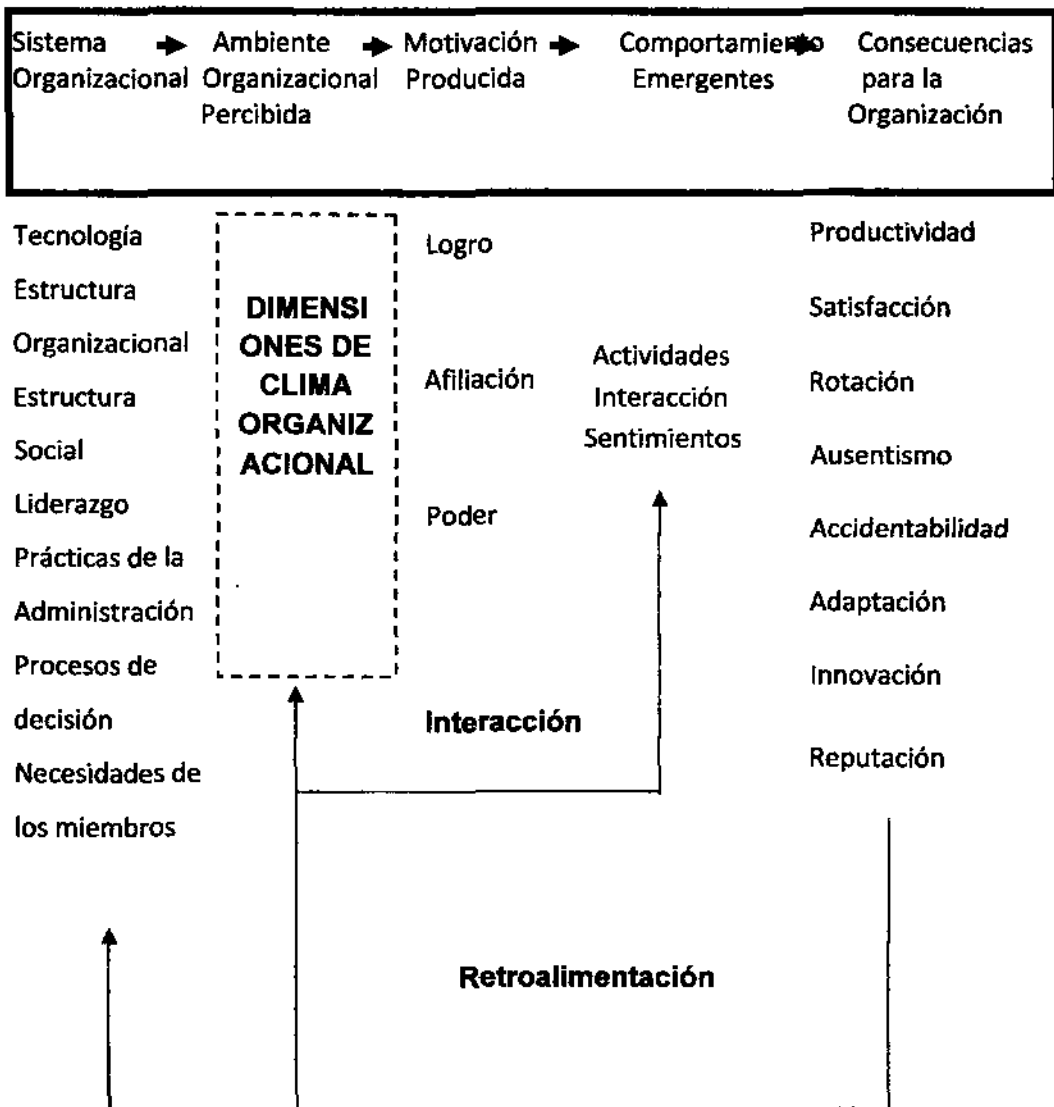
Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

En base a las consideraciones expuestas anteriormente se podría definir al clima organizacional con un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (Citado por Goncalves, A. 2000), proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional, el cual se representa en la siguiente figura.

Figura Nº 03. Esquema del Clima Organizacional



Fuente: Tomado de Goncalves, A. (2000).

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos del personal que lo integran:

- a. El aspecto individual de los colaboradores en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el colaborador en la organización.
- b. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- c. La motivación, necesidades, esfuerzos y refuerzo.
- d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- e. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo.

Lo expuesto anteriormente es representado en la siguiente figura.

Figura N° 04. Componentes y resultados del Clima Organizacional.



Fuente: Tomada de Brunet, L. (2001).

Características del Clima Organizacional

Para Bustos, el Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que resalta:

- El Clima se refiere a las características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Bustos (2005), finaliza indicando como el Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

De igual manera, Castro (2004) menciona que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran

variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, y otros). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Tipos de Clima Organizacional de Likert

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus colaboradores. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los colaboradores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus colaboradores no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus colaboradores, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus colaboradores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus colaboradores. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los colaboradores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

- **Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus colaboradores. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los colaboradores están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. En resumen, todos los colaboradores y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Factores del Clima Organizacional

Factores del medio ambiente externo o interno que afectan al clima organizacional:

El clima organizacional se ve afectado por todo lo que pasa alrededor de él y de la organización. Es así entonces, que según Richard H. Hall (1996) en su libro "organizaciones, estructuras, procesos y resultados", mencionan que existen factores internos y externos y los describe de la siguiente manera.

"Los factores externos son los que afectan desde afuera a la organización, son todos aquellos que se encuentran interactuando con la organización a su alrededor". "Los Factores Internos son los que afectan adentro a la organización, o sea los factores que están interactuando con la organización desde ella".

Entre los factores externos que afectan a la organización:

- **La cultura:** constituida por el conjunto de reacciones, ideologías, valores y normas de una sociedad en particular y que influye en el comportamiento del colaborador y de la percepción que este tenga de la organización.
- **Tecnología:** conjunto de sistemas y métodos aplicados para un propósito práctico que proporcionan mayor efectividad, afecta en cierta forma al desarrollo del clima organizacional, ya que esta debe ser aceptada y desarrollada por los colaboradores.
- **Educación:** es el nivel general de alfabetización de la población, y la proporción de personas con un alto nivel de preparación y capacitación afecta a la organización.
- **Política:** es el arte, doctrina u opinión del gobierno de los estados, que afectan al clima organizacional debido a las diferentes ideologías y políticas que prevalecen dentro y fuera de la empresa.

- **Legales:** son aspectos relacionados con los salarios, prestaciones e impuestos que afectan al clima organizacional dependiendo en que estos son percibidos por la organización.
- **Sociológicos:** las diferentes clases sociales que existan en un grupo de trabajo o departamento muchas veces hacen que las relaciones personales dentro de un mismo nivel jerárquico se deteriore.
- **Económica:** se refiere al comportamiento de las variables tales como: inflación, desempleo, tipo de cambio, tasas de interés, créditos bancarios, etc. Estos afectan a la liquidez de las empresas y dependiendo de ellos, el colaborador puede tener mejores condiciones de trabajo.

Los factores Internos que afectan a la organización:

Para efectos de estudio los factores internos que afectan al clima laboral en la organización se encuentran agrupados en subsistemas que se definirán a continuación mencionando los elementos que los componen, Hall, R (1996).

- **El subsistema de metas y valores organizacionales:** es uno de los más importantes subsistemas. Por lo que la organización toma muchos de sus valores del amplio medio sociocultural, y también ejerce su influencia en los valores de la sociedad.
- **El subsistema técnico:** se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas. Está determinado por los propósitos de la organización y varía conforme a los requerimientos de la tarea.
- **El subsistema psicosocial:** implica el comportamiento individual y la motivación, relaciones de status, dinámica de grupos y redes de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el "clima organizacional".

- **El subsistema de la estructura:** se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas y son coordinadas. En un sentido formal, la estructura está determinada por los status de la organización, por descripciones de puestos y procedimientos. Representa la formalización de relaciones entre el subsistema técnico y psicosocial.
- **El subsistema administrativo:** es sumamente importante en la determinación de objetivos, planeación, diseño de la organización y control de las actividades, así como en la relación de la organización con su medio ambiente.

De la revisión teórica expuestas por los autores: Forehand, Gilmer, Halpin, Crofts, Litwin, Stringer, Scheider, Hall, Bustos, Castro, Resis Likert, Richard H. Hall, se identificó las siguientes dimensiones que permitieron evaluar el clima organizacional de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico.

Dimensiones del Clima Organizacional

- **Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Entre sus dimensiones tenemos autocrático, democrático, liberal, solución de conflicto, empatía.
- **Ambiente Laboral:** Es la adecuada utilización de los “recursos naturales”, a la prevención de la contaminación ambiental. También se toma en cuenta la protección de la seguridad y salud de los colaboradores. Sus dimensiones son las siguientes: estructura organizacional, división del trabajo.

- **Comunicación:** Se deriva del latín COMUNICARE, cuyo significado es compartir. Se refiere a compartir ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes, información de datos. Sus dimensiones son las siguientes: Relaciones, confianza, integración, trabajo en equipo.
- **Motivación:** Puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. Se identificó las siguientes dimensiones: estímulo laboral y reconocimiento.

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

Según Chiavenato (2002) define al desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

El desempeño laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades. Necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del colaborador sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si solo se tomará en cuenta el desempeño del colaborador, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Bourdreau (1994) "las mediciones individuales de este no podría revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación".

En tanto de todas las definiciones presentadas de los diferentes autores se infiere que el desempeño laboral es el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado de lo que el colaborador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados.

Para Robbins S. (1999), los colaboradores tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Características del Desempeño Laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

- **Adaptabilidad**, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- **Comunicación**, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades de (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicación.
- **Iniciativa**, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de los requerido.
- **Conocimientos**, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo.
- **Calidad de trabajo**, proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un

producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendada. Produce o realiza una tarea de alta calidad.

- **Cantidad de trabajo**, cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su propia terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo, cumple razonablemente el calendario de entregas.
- **Planificación**, programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Se anticipa a las necesidades o problemas futuras.

Importancia del Desempeño Laboral

- Permite implantar nuevas políticas de compensación.
- Mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación.
- Permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar.
- Permite detectar errores en el diseño del puesto.
- Ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Factores que Influyen en el Desempeño Laboral

Las organizaciones consideran factores de gran importancia como:

- **La percepción del colaborador sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo**, estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los colaboradores ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

- **El grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan**, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución.
- **La autoestima**, es otro elemento a tratar, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad de lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido.
- **La capacitación del colaborador**, entendiendo esta como un proceso de información implementando por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible.

Según Nash (1989); la capacitación es un medio muy poderoso para mejorar la productividad, según los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo, o promover la imitación de modelos.

El autor considera que limitarse a generar las destrezas necesarias para solucionar problemas técnicos, no es quizás una medida eficaz, porque el efecto pretender utilizarla para remediar todos los problemas laborales causados por conflictos interpersonales, de gerencia o sistemas de remuneraciones mal concebidos (Nash 1989)

- **Otro factor que influye son las herramientas y recursos de trabajo**, aunque los colaboradores tengan los niveles más elevados de motivación no podrán hacer bien su trabajo si no tienen los enseres adecuados para realizarlo; por lo que suministrar a los colaboradores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del colaborador, así lo afirma Strauss (1981) cuando expresa que, "los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importante del oficio de supervisión".

- **La remuneración**, especialmente la remuneración como incentivo, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración, han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma.

Por otro lado Robbins, S. (1999), expresa que los arquitectos, los ingenieros industriales y los diseñadores de oficinas, emprenden labores importantes en asuntos que tienen que ver con las condiciones físicas y el diseño del lugar de trabajo; ellos opinaron que los factores como temperatura, nivel de ruido, la iluminación y la distribución física del lugar de trabajo, influyen en el desempeño del colaborador”.

En virtud de lo expresado, a continuación se señalan las características idóneas en que debiera funcionar en la organización en base a lo formulado por Robbins, S. (1999).

- **Temperatura:** la temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales. Para maximizar la productividad, es importante que los colaboradores trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté reguladas de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo. Esto implica alguna justificación para crear lugares de trabajo individualizado de temperatura controlada.
- **Ruido:** la mayoría de las oficinas deben operar bajo niveles de ruido en un rango de bajo a moderado, ya que los ruidos fuertes o predecibles van a incrementar la excitación y llevar una reducción en la satisfacción del trabajo.
- **Iluminación:** la intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida; el nivel adecuado de luz también depende de la edad del colaborador.

Las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los colaboradores jóvenes.

- **Tamaño:** se podría pensar que la tarea a realizar sería el factor más importante para determinar cuánto espacio se proporciona a un colaborador, pero este no es el caso. el estatus es el determinante más importante del espacio y debido a que el status es el determinante clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciban a sí mismo en el límite de la discrepancia.
- **Distribución:** la distribución del lugar de trabajo es importante, en primer lugar porque influye de manera significativa en la interacción social. Existe una cantidad suficientemente grande de investigaciones que apoyan el hecho de que una persona probablemente interactúa más con aquellos individuos que están más cerca.
- **Privacidad;** existe una evidencia cada vez mayor que del deseo de privacidad es fuerte en la mayoría de la Gente. La privacidad limita las distracciones (especialmente en aquellos puestos con status jerárquicos altos). Sin embargo, la mayoría de los colaboradores también quieren oportunidades de interactuar con colegas, las cuales se restringen conforme la privacidad aumenta.

De la revisión teórica expuestas por los autores: Chiavenato, Milkovich, Bourdreau, Robbins S., Bittel, Nash, Strauss, Davis, Newtrons, Queipo y Useche, se obtuvieron las siguientes dimensiones que permitieron analizar el desempeño de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico.

- **Eficiencia Laboral:** Es el medio por el cual una empresa logra alcanzar los objetivos y metas previstas utilizando solo los insumos necesarios; realizando actividades a un mínimo costo y resolviendo

diversos problemas de organización que conllevará a un mayor desarrollo de la misma. Sus indicadores es el cumplimiento de metas y objetivos alcanzados.

- **Eficacia:** Se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Por otro lado está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. Sus indicadores son: oportuno en el trabajo, puntualidad, rapidez en las tareas laborales y uso de recursos.
- **Orientación al logro:** Se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas. Por esto, esta es una de las competencias sobre la cual, una organización debería trabajar para desarrollar en las personas que la conforman, si está buscando mejorar los resultados de sus proyectos. Los indicadores que se identifica es el cumplimiento de normas, apoyo entre colaboradores, identificación.
- **Atención a las personas:** Es el servicio prestado por la empresa comercio o grupo destinado al consumidor o ya sea cliente para brindar un producto ofrecido por el mercado que se maneja en los fines del local empresa. Sus indicadores es el respeto a los procedimientos, justicia y equidad en el trato.

2.3. Definición de términos básicos:

- 2.3.1. Calidad:** Se manifiesta, entre otros aspectos, en docentes capacitados profesionalmente que imparten los conocimientos en aulas, bibliotecas, laboratorios y talleres climatizados dotados con el mobiliario, equipos y material didáctico que optimizan el proceso instruccional, cuyo producto final es un alumno preparado integralmente.
- 2.3.2. Cultura Organizacional:** La atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los colaboradores realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.
- 2.3.3. Desarrollo Organizacional:** Es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional. Esto es debido a que el personal interno se encuentra muy envuelto en las políticas y procesos internos y por ende, pierde perspectiva.
- 2.3.4. Identidad:** Los componentes de esta organización se identifican con los símbolos de identidad estatal y nacional a los que se les brindan los debidos honores en los procesos instruccionales y en los actos que se realizan. Asimismo, hay identificación con los símbolos del propio plantel.
- 2.3.5. Inteligencia Emocional:** Tradicionalmente, se ha medido la inteligencia de las personas en función de su capacidad para resolver problemas de física, de matemáticas, de química, o para exponer conceptos filosóficos u otras ramas abstractas del saber.
- 2.3.6. Liderazgo:** Es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo, en el mundo globalizado y en el área

del conocimiento pocos negarían que el liderazgo es importante en la gestión educativa.

- 2.3.7. Organización:** La estructura organizativa interna contempla una línea de mando que se inicia con la Dirección, las Subdirecciones de Administración y Académicos, la secretaría, las Coordinaciones, el Personal Docente, Administrativo y Alumnos.
- 2.3.8. Solución de conflictos:** El conflicto es toda forma de posición interacción, antagónica, es inevitable y no necesariamente destructivo. La resolución de conflictos consiste en cómo tratar los conflictos que se presentan dentro de un ambiente laboral o institucional.
- 2.3.9. Solución de problemas:** Es la forma cómo se afronta los problemas y toma decisiones; la calidad de los mismos señalarán la capacidad de gestión.
- 2.3.10. Trabajo en equipo:** Actualmente los equipos de trabajo (teamwork) son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en el ámbito de la gestión. Un equipo de trabajo está compuesto por un conjunto de individuos que cooperan para lograr un sólo resultado general, la división del esfuerzo se enlaza en un único resultado coordinado, donde el total es más y diferente que la suma de sus partes individuales.

2.4. Hipótesis

Las hipótesis planteadas se derivaron del planteamiento del problema, de las interrogantes básicas y del propósito de la investigación.

H₁: El clima organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, ciudad de Tarapoto, San Martín. 2013.

H₀: El clima organizacional no incide en el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, ciudad de Tarapoto, San Martín. 2013.

2.5. Variables de estudio

2.5.1. Variable Independiente: La presente investigación tiene como variable independiente el **Clima Organizacional**.

2.5.2. Variable Dependiente: La presente investigación tiene como variable dependiente el **Desempeño Laboral**.

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro N° 01: Operacionalización de la Variable Independiente

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<p>Analizar y describir los aspectos del clima organizacional resultado de la investigación empírica.</p> <p>Analizar las características del clima organizacional en relación al desempeño del personal de la empresa.</p>	<p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Al ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos conforma el Clima Organizacional.</p>	<p>Liderazgo</p>	-Autocrático	1
				-Democrático	2
				-Liberal	3
				-Solución de conflicto	4
			<p>Ambiente Laboral</p>	-Empatía.	
				-Estructura organizacional.	5
				-División del trabajo.	6
					7
			<p>Comunicación</p>		8
				-Relaciones	9
				-Confianza	10
				-Integración	11
<p>Motivación</p>	-Trabajo en equipo.	12			
	-Estímulo laboral	13			
	-Reconocimiento	14			

Fuente: Elaborado por Del Águila D. y Ramírez L.

Cuadro N° 02: Operacionalización de la Variable Dependiente

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico.	DESEMPEÑO LABORAL	Son las acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.	Eficiencia Laboral.	-Cumplimiento de metas. -Objetivos alcanzados.	15 16
			Eficacia Laboral.	-Oportuno en el trabajo. -Puntualidad -Rapidez en las tareas laborales. -Uso de recursos	17
Orientación al logro			-Cumplimiento de normas. -Apoyo entre colaboradores. -Identificación.	18 19	
	Atención a las personas	-Respeto a los Procedimientos -Justicia -Equidad en el trato.	20		
Plantear estrategias de gestión del clima organizacional que mejoren el desempeño de los colaboradores de la institución en estudio.					

Fuente: Elaborado por Del Águila D. y Ramírez L.



CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1. Población

La población está conformado por un total de 67 personas distribuidas de la siguiente manera: 1 director, 20 administrativos y 46 docentes.

Muestra

Para la presente investigación se ha aplicado un muestreo no probabilístico y considerando que la población de la empresa es pequeña, la muestra tomada para la presente investigación es el total de la población compuesta entre personal administrativo y docente. Permitiendo con ello dar mayor consistencia a la obtención de datos necesarios para la realización de nuestra investigación.

3.2. Tipo y Diseño de investigación

3.2.1. Tipo de investigación:

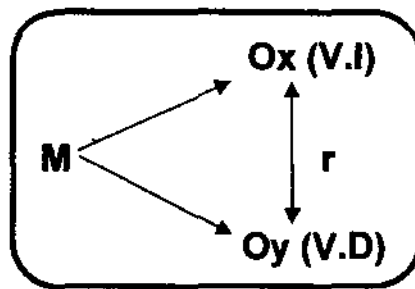
Por el método la investigación es descriptivo y por su forma, es correlacional. Para Salkind (2000), este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.

Es correlacional porque evalúa si hay relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico.

Así mismo la investigación es de tipo aplicada, dado que dio respuesta a cuestiones fundamentales relacionadas al papel que cumple el factor clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores.

3.2.2. Diseño de Investigación:

El diseño correlacional es aplicado con el objetivo de precisar que exista relación entre las variables: clima organizacional y desempeño laboral. La esquematización de este diseño es el siguiente:



Dónde:

M : 67 personas.

Ox : Datos referentes a Clima Organizacional.

Oy : Datos relacionados a Desempeño Laboral.

r : Es la posible Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Todo proceso de investigación requiere de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de datos necesarios para alcanzar los resultados.

Al respecto, Curcio, C (2002) indica que "las técnicas se refiere al camino a través del cual se establecen relaciones o mediaciones instrumentales entre el investigador y el consultor, para la recolección de datos y el logro de los objetivos".

Para efectos de la presente investigación se empleó técnica de la encuesta, la cual para Morales, V. citado por Arias, F (ob.cit.) "constituye una técnica de investigación dirigida a el estudio, para recoger datos cuantitativos de las opiniones y comportamientos de conjuntos de números de personas".

La encuesta se aplicó a 66 colaboradores entre personal administrativo y docente que labora en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico.

En cuanto al instrumento de recolección de datos definido por Sabino, C (ob.cit.) "es en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extrae de ellos la información".

El instrumento empleado en la investigación fue el cuestionario que según Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (1998) “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

En este sentido el cuestionario estuvo conformado por veinte (20) interrogantes, cada una validada en contenido, donde fue dirigida a los 66 colaboradores adscritos al Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, las cuales son orientadas a conocer la situación que perciben los colaboradores el clima organizacional y su desempeño laboral.

Asimismo el cuestionario se elaboró de acuerdo a la escala de tipo Likert la cual según Arias, F. (1998), se refiere a un formato diseñado por Rensis Likert para graduar las opciones, los intereses o las actitudes, en donde generalmente se emplean seis categorías a las cuales se le asigna un número arbitrario: 6,5,4,3,2,1.

En este sentido todas las preguntas del cuestionario están redactas en un orden personal con opciones de respuestas por cada una de las preguntas, las cuales son: Nunca, Casi nunca, A veces, Ocasionalmente, Casi siempre, y Siempre.

3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El análisis e interpretación de los resultados es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos, técnicas y estrategias, el cual constituye uno de los momentos más importantes del proceso de investigación e implica trabajar los datos, organizarlos en categorías manejables y descubrir el aporte a la investigación (Pérez G, 1998).

Los datos recolectados por medio de la aplicación del cuestionario fueron tabulados y son representados en gráficos circulares, los cuales se analizaron ítems por ítems, para posteriormente presentar sus cuadros con sus respectivos gráficos de pastel integrados en función de las dimensiones consideradas para cada una de las variables objeto de estudio.

A través de los objetivos formulados y características metodológicas, el presente trabajo se desarrolló y se aplicó el cuestionario a todos los colaboradores del instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico cuyos datos se ordenaron en tabla de frecuencia Trabajo de campo.

- Ordenamiento y codificación de datos.
- Tabulación.
- Gráficos estadísticos.
- Análisis e Interpretación.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS OBTENIDOS

I. Presentación de datos generales

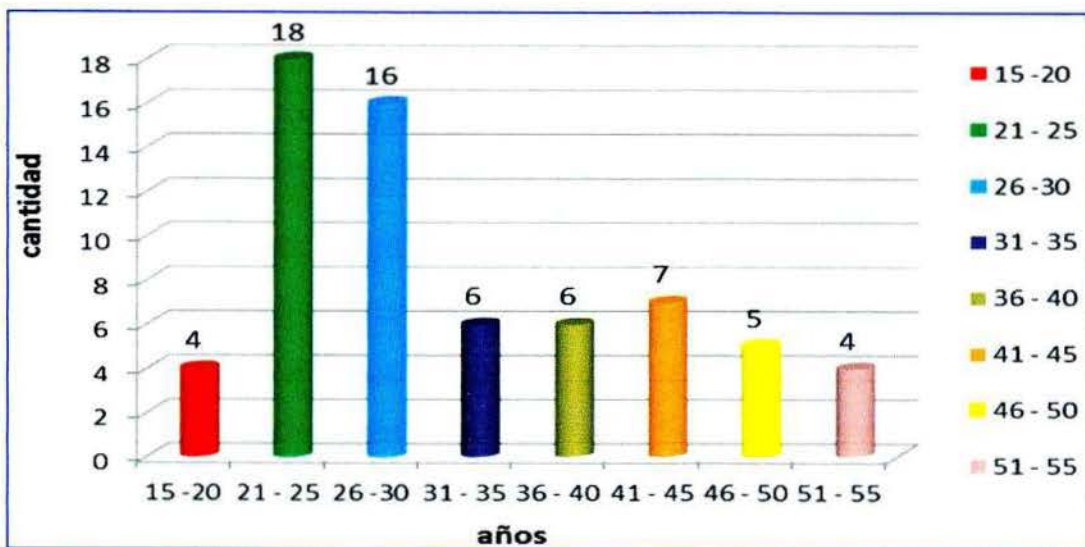
El presente capítulo centra el trabajo de campo realizado por las investigadoras en la aplicación de estrategias y técnicas del método científico en la búsqueda de datos relevantes para plantear la alternativa de solución a la problemática detectada.

A continuación se presenta los resultados del cuestionario aplicado al personal adscrito al Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico.

Datos Generales:

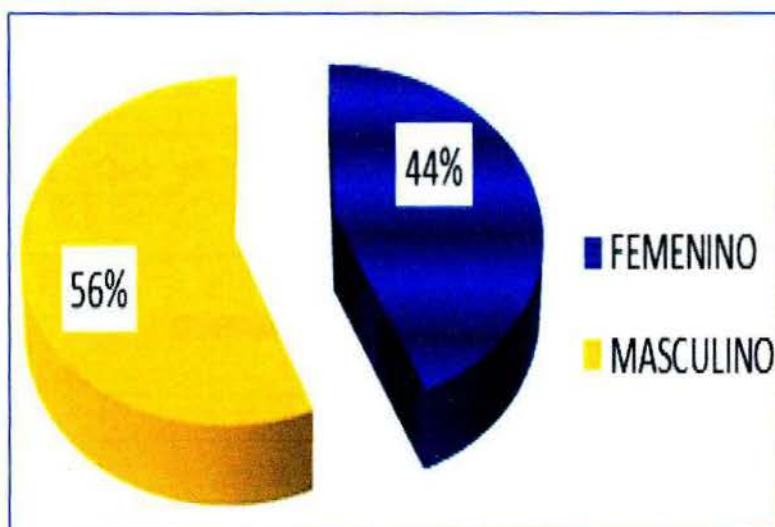
Edad:

Gráfico N° 01. Edades de los colaboradores



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Según el gráfico N° 01 nos muestra que 18 de los colaboradores tienen entre 21 y 25 años de edad, 16 de los colaboradores tienen una edad entre 26-30 años, 7 de los encuestados tienen entre 41-45 años, 12 de los colaboradores tienen 31-35 y 36-40, 5 personas tienen entre 46-50 años y 4 personas entre 15-20 y además otros 5 tienen entre 51-55 años de edad.

Sexo:**Gráfico N° 02: Sexo de los colaboradores**

Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

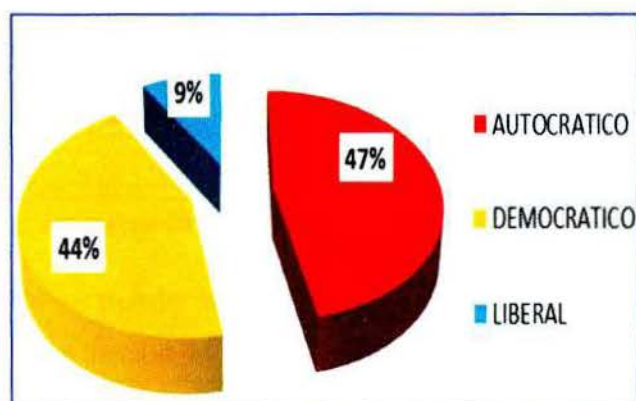
Según el gráfico N° 02. El 56% de la población encuestada es masculina y el 44% de los colaboradores son del sexo femenino.

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado AMAZÓNICO.

Dimensión Liderazgo:

Ítems N°01. ¿Qué estilo de liderazgo cree usted que se ejerce en la institución?

Gráfico N° 03. Estilo de Liderazgo



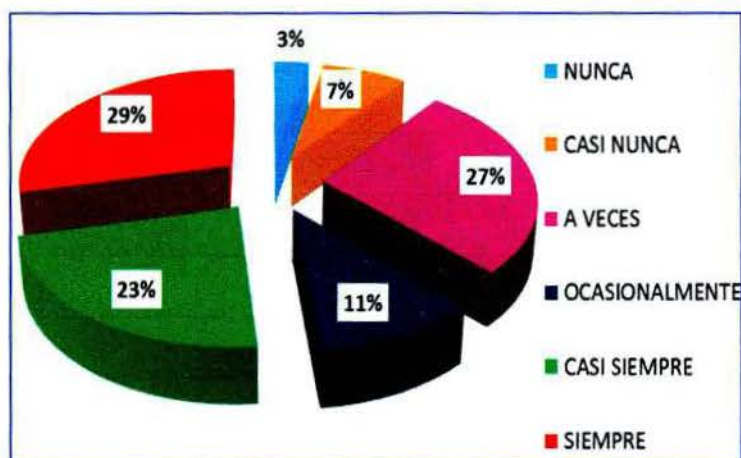
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

En relación al estilo de liderazgo percibido en la institución, en el gráfico N°03 se observa que el 47% de los de los colaboradores afirma que el estilo de liderazgo es autocrático, el 44% percibe un liderazgo democrático y solo un 9% que el estilo liberal.

Si bien es cierto que el 47% de los colaboradores perciben que al momento de tomar y hacer cumplir las decisiones el ejercicio del liderazgo es autocrático; sin embargo los colaboradores también consideran que las decisiones se toman en base a las opiniones de los colaboradores. Lo que significa que de acuerdo las circunstancias se ejercen el liderazgo autocrático y democrático. Es decir en el Instituto se practica un liderazgo situacional. Según Blanchard y Hersey.

Ítems N°02. ¿Los directivos del instituto ante algunas dificultades en el trabajo le dan atención oportuna y adecuada?

Gráfico N° 04. Se le brinda atención oportuna y adecuada



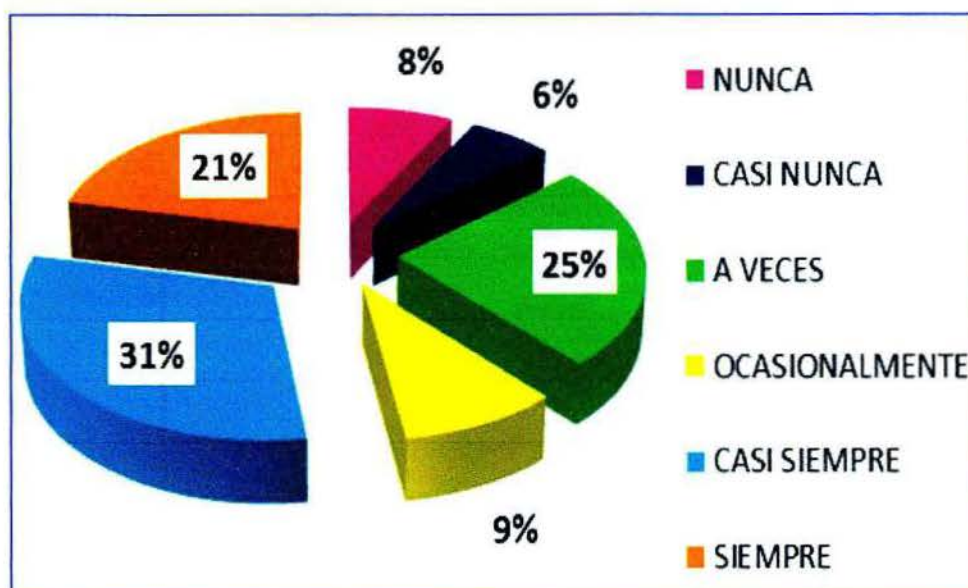
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

En el gráfico N°04 se puede observar que el 29% de la población encuestada percibe que siempre recibe la atención adecuada y oportuna, el 27% que a veces, el 23% casi siempre, por otra parte un 11% aseguran que ocasionalmente, un 7% que casi nunca y solo un 3% afirma que nunca recibe la atención adecuada y oportuna por parte de la dirección ante alguna dificultad que suscita en su trabajo.

Teniendo en consideración que el 29% de colaboradores siempre reciben la atención oportuna y adecuada y el 23% casi siempre; se infiere que existe una percepción positiva y mayoritaria en que los directivos del instituto ante dificultades en el trabajo le dan atención oportuna y adecuada; situación que conlleva a un clima aceptable en el instituto.

Ítems N°03. ¿En el trabajo expresa con libertad sus opiniones, sugerencias y malestar ante su jefe?

Gráfico N°05. Se expresa con libertad.



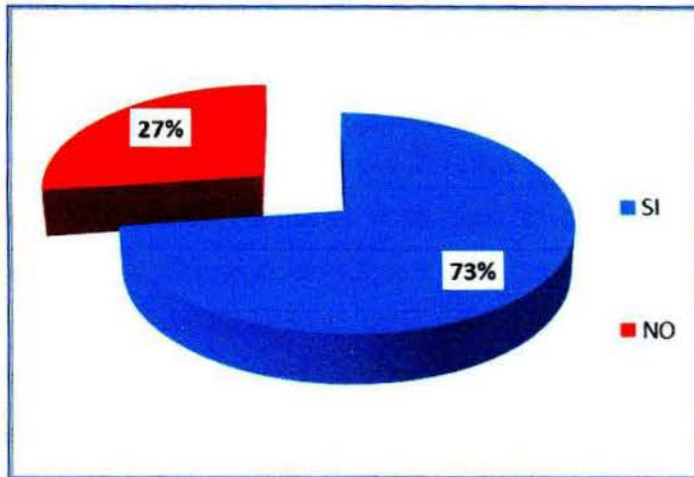
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

En el gráfico N°05 se observa un 31% de colaboradores afirman que casi siempre expresa con libertad sus opiniones, sugerencias y malestar ante su jefe, el 25% siente que a veces, al mismo tiempo un 21% que siempre, el 9% percibe que ocasionalmente, el 8% que nunca y solo un 6% considera que casi nunca expresa con libertad sus opiniones, sugerencias y malestar ante su jefe.

Los resultados obtenidos en el ítem N°03 demuestran que gran parte de los colaboradores casi siempre expresan con libertad sus opiniones, sugerencias y malestar ante su jefe. Lo que significa que en la institución los colaboradores manifiestan sus ideas e intenciones buscando hacer mejor el trabajo.

Ítems N°04. ¿Los jefes tienen consideración y estima por sus colaboradores?

Gráfico N°06. Tiene consideración y estima por sus colaboradores.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Los resultados obtenidos en la encuesta y presentados en el gráfico N°06, reflejan que el 73% de los colaboradores denotan que la institución siente consideración y estima por sus colaboradores y solo un 27% menciona que la institución no tiene consideración y estima con sus colaboradores.

Los resultados obtenidos refleja que la mayoría de los colaboradores se sienten considerados y estimados por sus jefes; situación que influye en una mayor integración corporativa y consecuentemente constituye un factor positivo del clima organizacional propicio para el logro de los objetivos institucionales.

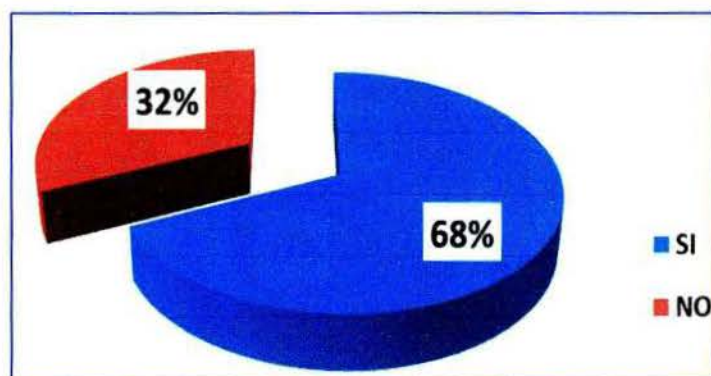
Resumen de la interpretación y discusión de resultados de la dimensión Liderazgo:

Los resultados de la dimensión liderazgo, analiza los indicadores liderazgo autocrático, democrático, liberal, solución de conflictos y empatía. Los colaboradores tienen una percepción positiva de estos factores. Respecto al tipo de liderazgo percibido los datos estadísticos nos dicen que el 47% de los colaboradores perciben un liderazgo autocrático, el 44% democrático, observándose una diferencia porcentual del 3%, los cual no constituye marcada tendencia de separación entre ambos, más aun si se tiene que el 9% de colaboradores percibe un liderazgo liberal; en este caso tratándose de aspectos cualitativos y complejas como es la conducción de personas el liderazgo ejercido por los directivos del instituto es el situacional en donde los directivos actúan de acuerdo a las circunstancias y las necesidades. Siendo así los directivos actúan autoritariamente para influir en el logro de los objetivos y en otros momentos orientando el trabajo democráticamente, en base al diálogo y la cooperación. Generando así una mayor integración, un clima de confianza orientado al aprendizaje organizacional.

Dimensión Ambiente Laboral:

Ítems N°05. ¿Conoce usted sus principales obligaciones y responsabilidades?

Gráfico N° 07. Conoce sus obligaciones y responsabilidades.



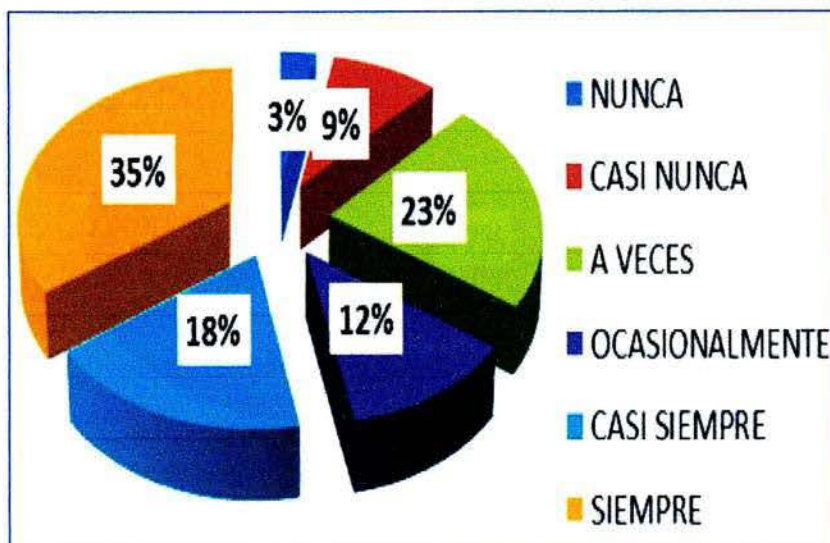
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Tal como se observa en el gráfico N°07, el 68% de los colaboradores declara conocer sus obligaciones y responsabilidades, mientras que un 32% de los colaboradores declaran no conocer sus responsabilidades y obligaciones.

Los resultados obtenidos infieren que existe una mayoría de los colaboradores que conocen sus obligaciones y responsabilidades lo cual permite que los colaboradores conozcan lo que la empresa espera de ellos generando un ambiente de coordinación y buenas relaciones.

Ítems N°06. ¿Su jefe inmediato le orienta en las tareas y le delega responsabilidades?

Gráfico N° 08. Su jefe le orienta en las tareas



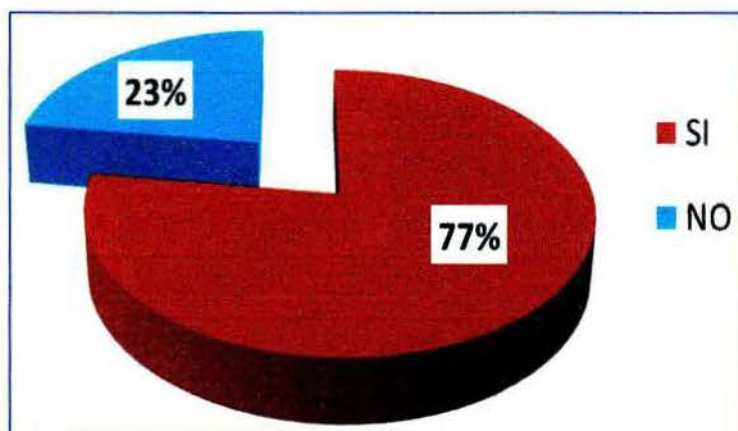
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Con respecto al gráfico N°08, demuestran que un 35% de los colaboradores encuestados afirman que su jefe siempre le orienta en las tareas y le delega responsabilidades, un 23% solo a veces, un 18% casi siempre, un 12% ocasionalmente, un 9% casi nunca y solo un 3% siente que nunca se le orienta o se le delega responsabilidades en la institución.

Basándose en los resultados obtenidos en el gráfico N°08, presentados anteriormente podemos concluir que los colaboradores afirman que su jefe inmediato constantemente les orienta en las tareas y les delega responsabilidades; generando un clima de confianza y aprendizaje organizacional.

Ítems N°07. ¿Cuenta con equipo y herramientas necesarias para realizar sus actividades?

Gráfico N° 09. Cuenta con equipo y herramientas necesarias



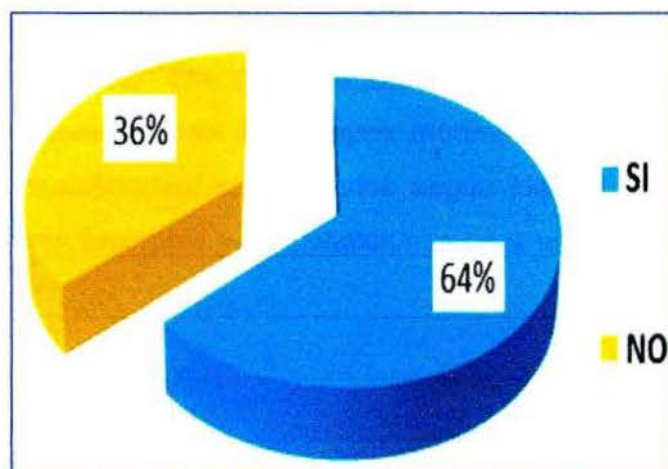
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Con respecto al gráfico N° 09, demuestran que un 77% de los colaboradores encuestados afirman cuenta con equipo y herramientas necesarias para realizar sus actividades, un 23% considera no contar con equipo y herramientas necesarias para realizar sus actividades.

Tomando como base los resultados obtenidos en el gráfico anterior se puede inferir que la mayoría de los colaboradores cuenta con los equipos y herramientas necesarias para realizar sus actividades facilitándole lograr un óptimo desempeño creando así un clima organizacional positivo.

Ítems N° 08. ¿El ambiente físico es suficiente y adecuado para el desempeño de sus funciones?

Gráfico N° 10. El ambiente físico es suficiente y adecuado su desempeño.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Con respecto al gráfico N° 10, los cuales reflejan que en este ítem, 64% de los encuestados señalan que el ambiente físico es suficiente y adecuado para el desempeño de sus funciones y un 36% afirma que no.

Los resultados obtenidos, demuestran que la mayoría de los colaboradores consideran que el ambiente físico es suficiente y adecuado para su óptimo desempeño mientras que existe otro sector que no siente que el ambiente en el que desarrolla sus actividades sea el suficiente.

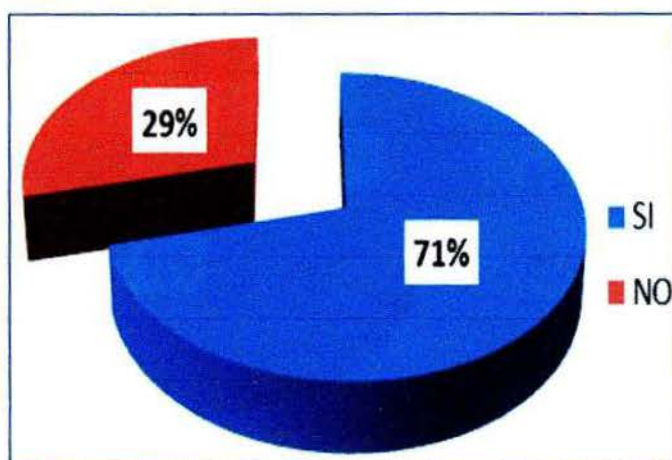
Resumen de la interpretación y discusión de resultados de la dimensión
Ambiente Laboral:

El ambiente laboral conformada por los indicadores estructura organizacional, división del trabajo, medios y recursos asignados según a los resultados analizados la mayoría de los colaboradores desarrollan sus actividades laborales en condiciones adecuadas. Los colaboradores tienen definidas sus funciones y responsabilidades, cuentan con los equipos medios y materiales suficientes; el jefe delega responsabilidades; siendo estos según Hall, R, factores necesarios para generar un clima favorable y las condiciones para una mayor productividad

Dimensión comunicación

Ítems N°09. ¿Cree usted que los directivos practican la comunicación con el personal de la institución?

Gráfico N° 11. Los directivos practican la comunicación con los colaboradores



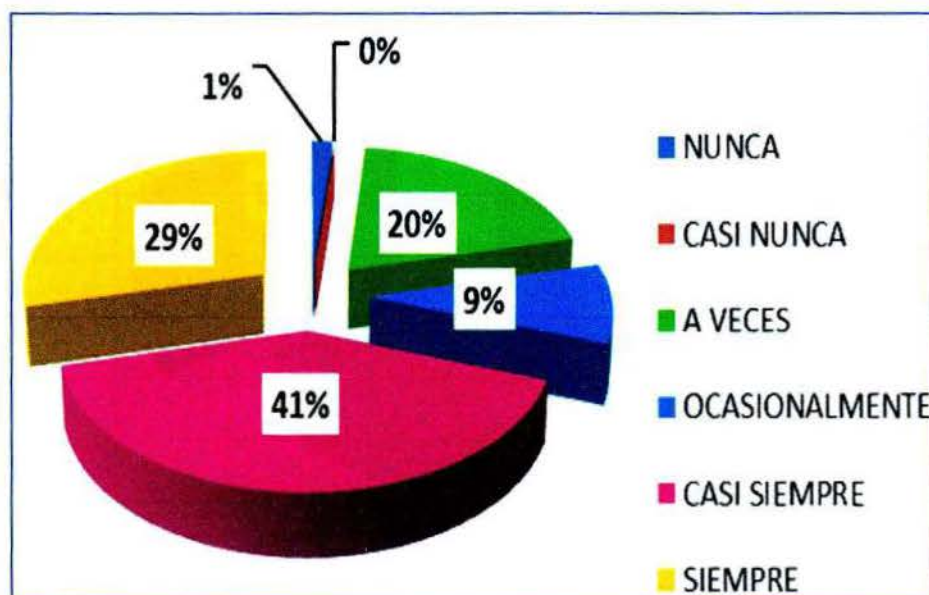
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Tal como se observa en el gráfico N°11, un 71% de la población encuestada afirman que la dirección practica la comunicación con sus colaboradores en la institución y solo un 29% no se practica la comunicación.

La comunicación percibida entre la dirección y sus colaboradores es satisfactoria. Lo que significa de vital importancia para mantener las relaciones fluidas que posibilitan en todo momento un adecuado clima organizacional.

Ítems N°10. ¿El diálogo de su jefe con los docentes y administrativos es cordial y genera confianza?

Gráfico N°12. El diálogo entre el personal es cordial y genera confianza.



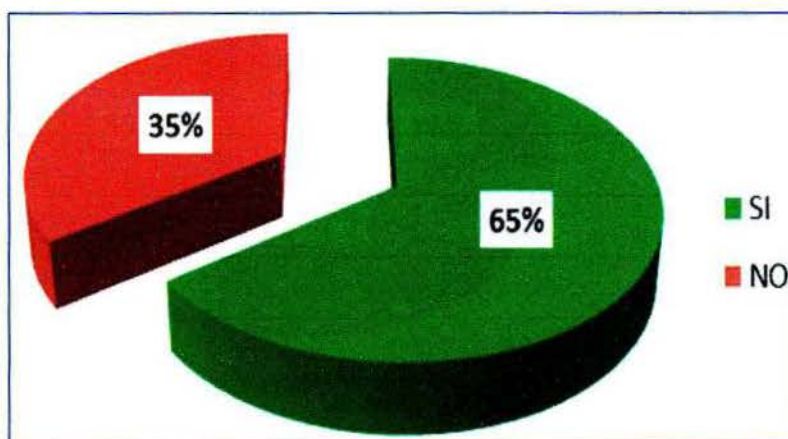
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

En el gráfico N°12 se puede observar que el 41% de los colaboradores mencionan que casi siempre el diálogo de la dirección y el personal administrativo y docente es cordial y genera confianza, el 29% que siempre, un 20% percibe que a veces, el 9% ocasionalmente y solo un 1% considera que el diálogo en la institución nunca es cordial ni genera confianza.

De los resultados obtenidos se puede inferir que la mayoría de colaboradores afirman que el diálogo en la institución es cordial y genera confianza, lo cual permite que los colaboradores se sientan a gusto en su ambiente laboral.

Ítems N°11. ¿Durante el trabajo se comparte las ideas para la toma de decisiones?

Gráfico N° 13. Se comparten ideas para la toma de decisiones



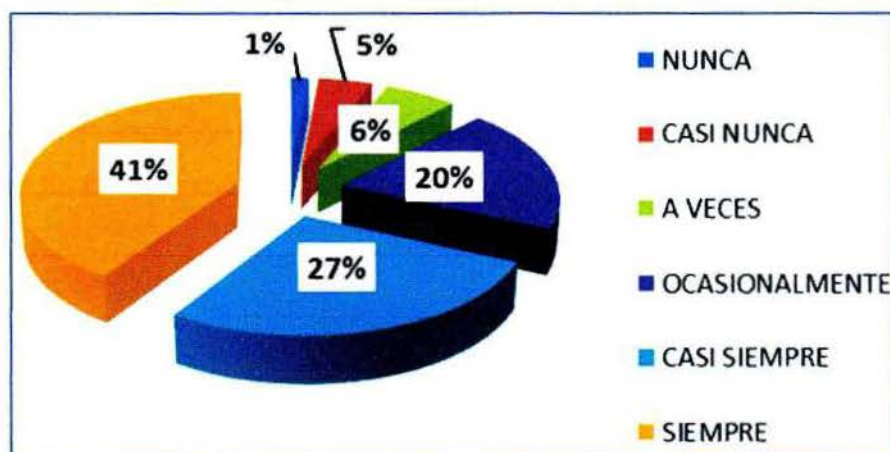
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Tal como se observa en el gráfico N°13 el 65% de los colaboradores encuestados indican que durante su trabajo comparten las ideas para la toma de decisiones y un 35% que no se comparten ideas.

En relación a los resultados obtenidos se puede inferir que la institución fomenta el trabajo en equipo a fin de poder tomar las decisiones más acertadas permitiendo realizar de manera adecuada sus actividades.

Ítems N°12. ¿Su institución realiza actividades de integración y confraternidad entre el personal directivo, docente y administrativo?

Gráfico N°14. La institución realiza actividades de integración y confraternidad



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

El gráfico N°14, anteriormente presentado muestran que el 41% de los colaboradores sienten que la institución siempre realiza actividades de integración y confraternidad entre el personal directivo, docente y administrativo, por otro lado un 27% casi siempre, mientras que un 20% de los colaboradores asegura que ocasionalmente, un 6% afirma que solo a veces, un 5% considera que casi nunca y solo un 1% de los colaboradores asegura que la institución nunca realiza actividades de integración y confraternidad.

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que la mayoría de colaboradores sienten que la institución se preocupa por las relaciones interpersonales entre el personal administrativo y docente para lo cual realiza actividades que permitan o fomenten la integración entre todos los niveles jerárquicos existentes en la institución.

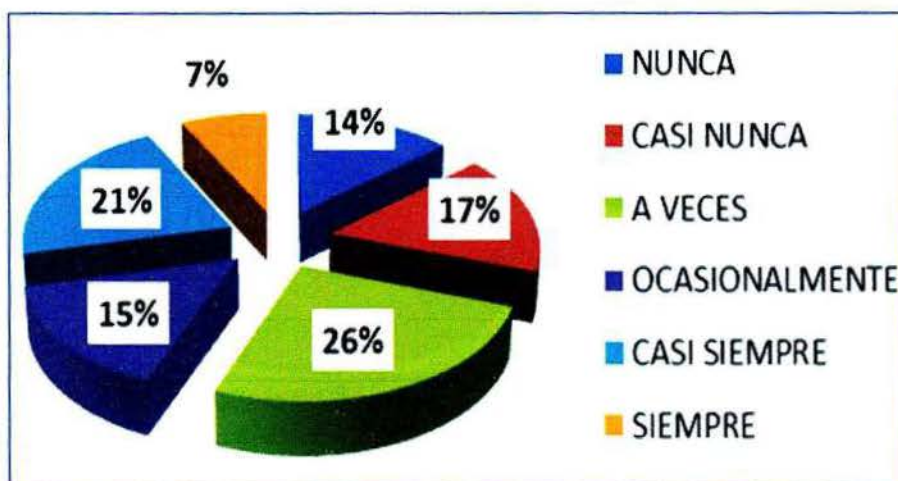
**Resumen de la interpretación y discusión de resultados de la dimensión
Comunicación:**

En cuanto a la dimensión comunicación conformada con sus indicadores relaciones, confianza, integración y trabajo en equipo, del análisis a los resultados obtenidos se puede inferir que la comunicación en la empresa son satisfactorias, así mismo consideran que es de vital importancia las relaciones fluidas, pues fomentan la comunicación y la integración entre todas las unidades administrativas de la institución.

Dimensión Motivación

Ítems N°13. ¿En su institución se reconoce y estimula a los colaboradores que logran resultados o cumplen sus funciones en forma eficiente?

Gráfico N° 15. Se reconoce y estimula a los colaboradores



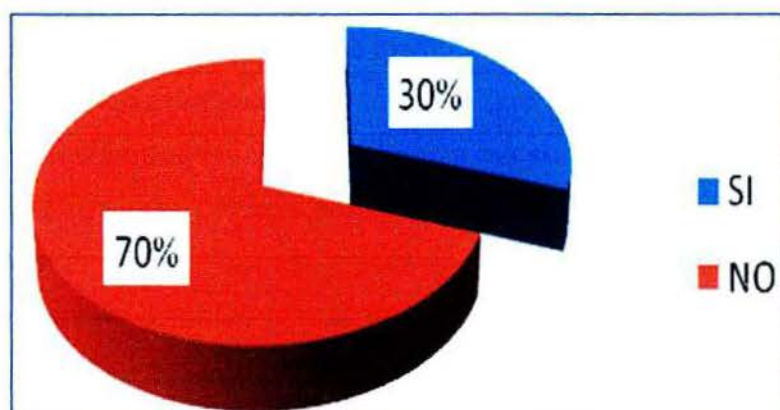
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Las afirmaciones dadas por los encuestados en el gráfico N°14 arrojan que el 26% de los colaboradores afirman que en su institución a veces se reconoce y estimula a los colaboradores que logran resultados o cumplen sus funciones en forma eficiente, al mismo tiempo un 21% casi siempre, mientras que 17% casi nunca, por otra parte un 15% asegura que ocasionalmente, un 14% nunca y solo un 7% afirma que siempre se reconoce y estimula a los colaboradores que logran resultados o cumplen sus funciones en forma eficiente.

Los resultados obtenidos en el ítem N°14 denotan que en el Instituto sus colaboradores tiene una percepción dividida respecto al reconocimiento y estímulo a los colaboradores por su desempeño exitoso. Al respecto es necesario que la Institución adopte políticas claras de incentivos por el óptimo desempeño de sus colaboradores.

Ítems N°14. ¿Considera usted que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza en su institución?

Gráfico N° 16. La remuneración está de acuerdo al trabajo



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Tal como se observa en el gráfico N°16 un 70% de la población encuestada consideran que la remuneración que percibe no está de acuerdo con el trabajo que realiza en su institución y el 30% afirma que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza.

En relación a los resultados obtenidos se deduce que la mayoría considera que la remuneración no está de acuerdo con el trabajo que realiza en la institución permitiendo observar el descontento y la falta de motivación por parte de la dirección general.

Resumen de la interpretación y discusión de resultados de la dimensión

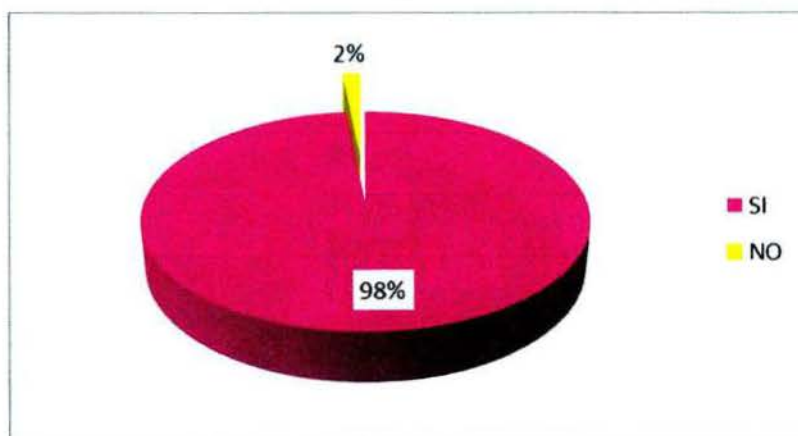
Motivación:

En relación a los resultados obtenidos en el Instituto para la dimensión motivación conformada por sus indicadores estímulo laboral y reconocimiento, la mayoría de sus colaboradores considera que la remuneración no está de acuerdo con el trabajo que realiza en la institución, tal como se observa en el que el 70% de la población encuestada consideran que la remuneración que percibe no está de acuerdo con el trabajo que realiza en su institución y el 30% afirma que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza. Además consideran que no se les brinda el reconocimiento adecuado por las actividades realizadas o metas cumplidas generando así el descontento, el alto grado de ausentismo y numerosas migraciones hacia otras ofertas laborales, con mejores o mayores estímulos y reconocimiento por sus labores, afectando a una de las principales fuerzas generadoras del clima organizacional como lo es el subsistema psicosocial según Hall, R (1996). Perjudicando así el cumplimiento de los objetivos institucionales al tener que buscar nuevos colaboradores e integrarlos a la institución demorando de esta manera las actividades. Por tales razones es necesario que la Institución implante estrategias que le permitan mejorar sus estímulos laborales, definir criterios que permitan crear escalas salariales.

Al respecto en el presente informe planteamos seis estrategias que permitirán al Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado AMAZÓNICO mejorar en este punto el cual es su mayor debilidad frente a su competencia.

Ítems N°15. ¿Me esfuerzo continuamente para brindar un mejor servicio?

Gráfico N°17. Se esfuerza por brindar un mejor servicio



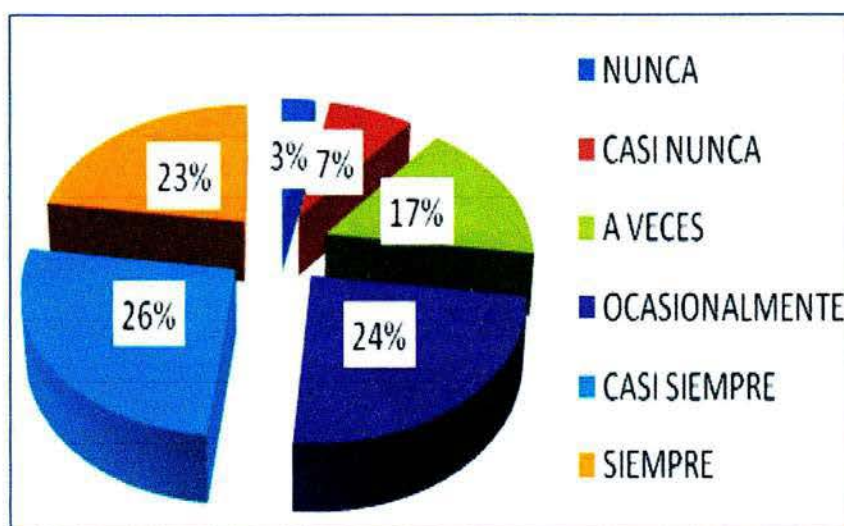
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Los resultados obtenidos en la encuesta y presentados en el gráfico N°17, reflejan que el 98% de los colaboradores encuestados afirman se esfuerzan continuamente para brindar un mejor servicio y el 2% no se esfuerzan para brindar un mejor servicio.

El resultado obtenido refleja que la gran mayoría de los colaboradores se esfuerzan continuamente para brindar un mejor servicio, como parte de su responsabilidad profesional, permitiendo satisfacer las expectativas de los directivos y de los mismos usuarios, a pesar de no estar debidamente motivados.

Ítems N°16. ¿Cree usted que en la institución se integran las labores para lograr objetivos comunes?

Gráfico N° 18. En la institución se integran las labores para lograr objetivos comunes



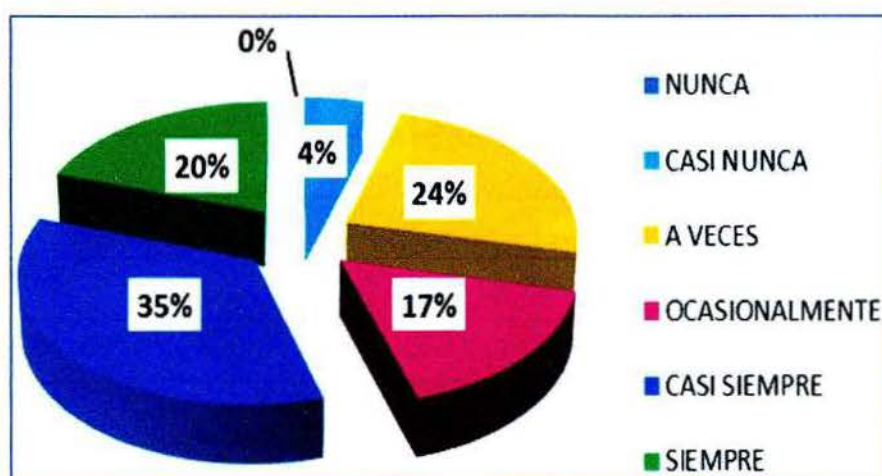
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Las afirmaciones dadas por los encuestados en el gráfico N° 18. Arrojan que el 26% de la población encuestada siente que casi siempre la institución integra las labores para lograr objetivos comunes, el 24% afirman que ocasionalmente, por otra parte un 23% percibe que siempre la institución integra las labores para lograr objetivos comunes, un 17% afirma que a veces, el 7% afirma que casi nunca y solo un 3% nunca la institución integra las labores para lograr objetivos comunes.

En relación a los resultados obtenidos se infiere que un sector de los colaboradores sienten que la institución integra las labores para alcanzar los objetivos por otro lado existe un sector que solo siente que en pocas ocasiones pasa esto y que en muchas ocasiones no existe esta integración.

Ítems N°17. ¿Utiliza adecuadamente los equipos y materiales que le brinda la institución para el desempeño de sus actividades?

Gráfico N°19. Usa adecuadamente los equipos y materiales que le brinda la institución.



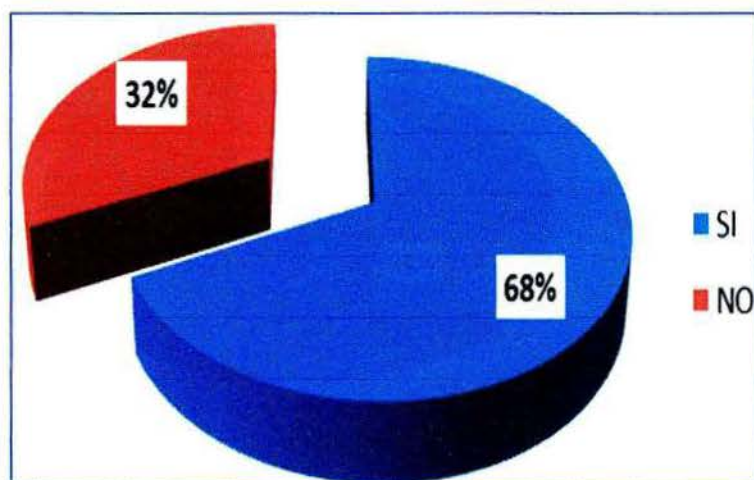
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

De acuerdo al gráfico N°18 señalan que el 35% de los colaboradores encuestados afirman que Usa adecuadamente los equipos y materiales que le brinda la institución para el desempeño de sus actividades, mientras que un 24% afirma que a veces, al mismo tiempo el 20% afirma que siempre, por otra parte un 17% señala que solo ocasionalmente y solo un 4% de los encuestados afirma que usa adecuadamente los equipos y materiales que le brinda la institución para el desempeño de sus actividades dentro de la institución.

Los resultados obtenidos demuestran que a la mayoría de los colaboradores utiliza adecuadamente los equipos y materiales asignados en el desempeño de sus labores, confiriéndole eficacia y productividad empresarial.

Ítems N°18. ¿Conoce usted las políticas de la institución?

Gráfico N° 20. Conoce las políticas de la institución.



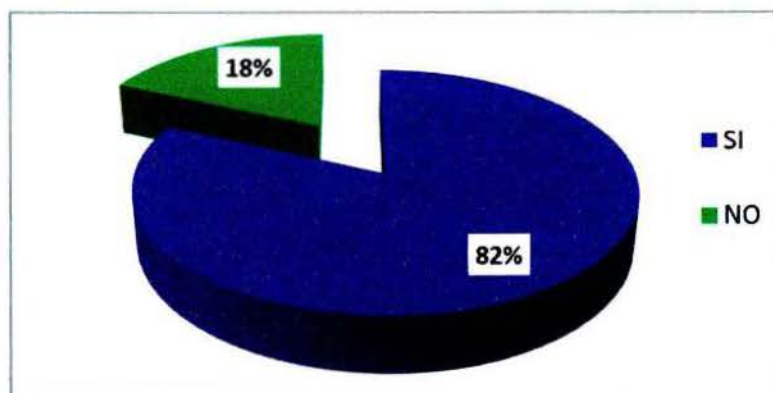
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

Los resultados de la encuesta y representados en el gráfico N°20, se obtuvo como resultado que el 68% de los colaboradores encuestados afirma que conocen las políticas de la institución y el 32% de los encuestados afirma que no las conoce.

En relación con los datos obtenidos se puede deducir que la mayoría de los colaboradores conoce las políticas de la institución lo cual facilita que los colaboradores cumplan con sus labores.

Ítems N°19. ¿Cumple usted con las normas de convivencia Institucional?

Gráfico N° 21. Cumple con las normas de convivencia institucional.



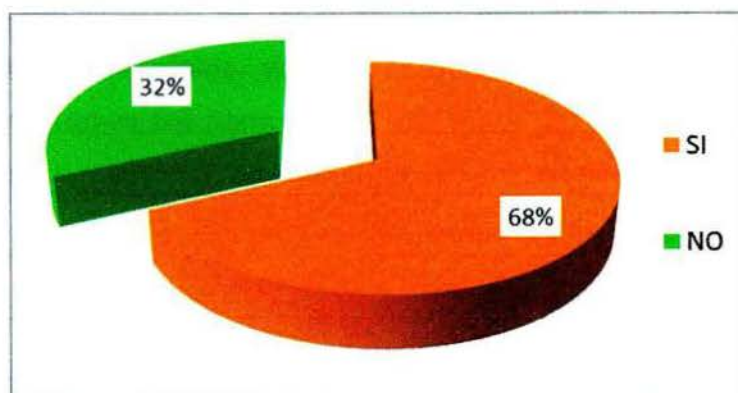
Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

De acuerdo al gráfico N°21 señalan que 82% de los colaboradores encuestados afirma que cumple con las normas de convivencia institucional. Y un 18% asegura que no las cumple.

Los resultados obtenidos, demuestran que la mayoría de los colaboradores cumplen con las normas de convivencia las cuales permiten un adecuado clima laboral y el logro eficiente de las funciones.

Ítems N°20. ¿Da el mismo trato a los estudiantes y actúa con justicia?

Gráfico N° 22. Da el mismo trato a los estudiantes y actúa con justicia.



Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

De acuerdo al gráfico N°22 señalan que 68% de los colaboradores encuestados afirma que da el mismo trato a los estudiantes y actúa con justicia y un 32% afirma que no les da el mismo trato.

Los resultados que se obtuvieron nos permiten observar que más de la mitad de los colaboradores encuestados afirman que dan un trato justo y equitativo a los alumnos los cuales son la razón principal de la organización.

Resumen de la interpretación y discusión de resultados del Desempeño Laboral:

De acuerdo al análisis de las dimensiones eficacia y eficiencia laboral, orientación al logro y la atención a las personas. Se infiere que el desempeño laboral del personal es de nivel alto, denotado en el adecuado uso de los equipos y materiales asignados en el desempeño de sus labores, el cumplimiento de las normas, el buen trato y atención a los usuarios; evidencia eficiencia y productividad en el logro de los objetivos institucionales.

4.2. Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista aplicada al director

A la luz de los resultados obtenidos, luego de la aplicación de la Entrevista al Director de la Instituto de Educación Superior Privado AMAZÓNICO, en los ítems referentes al estilo liderazgo se evidencia un estilo de dirección democrático, aplicando principios gerenciales modernos y sobre todo tratando de cuidar la singular importancia que tiene el recurso humano para el progreso institucional, en los ítems 4,5,6, se puede observar que el ambiente laboral que se vive en la empresas es amistoso y de compañerismo en la mayoría de veces, en los siguientes cinco ítems nos da a conocer que la dirección general orienta, delega responsabilidades, se practica el diálogo cordial entre todos los que laboran en dicha institución, pero debido al incremento de colaboradores nuevos se vive un ambiente de desconfianza. En la dimensión Motivación (ítems 12 y 13) considera que los estímulos y beneficios que brindan son los adecuados para mantenerlos motivados para realizar sus labores.

En la dimensión Eficiencia estudiada por los ítems 14 y 15 el Director General menciona que los colaboradores se esfuerzan para brindar un mejor servicio y lograr cumplir con los objetivos trazados. En los siguientes dos ítems la dirección general asegura brindar todos los recursos materiales y equipos necesarias para el óptimo desempeño de sus colaboradores. De los ítems 18 y 19 de la dimensión orientación al logro considera que todos los colaboradores conocen y ponen en práctica las políticas de la empresa permitiendo de este modo el logro de los objetivos. Y finalmente del ítems 20 que corresponde a la dimensión atención a las personas se considera que sus colaboradores dan el mismo trato a los estudiantes y actúan con justicia.

Es preciso señalar que esta Institución afronta el problema de la desmotivación en el trabajo para lograr los objetivos institucionales. También se observa en este instituto la falta de compromiso de la plana directiva y los colaboradores para trabajar en forma mancomunada.

4.3. Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional

Descripción:

En los capítulos anteriores se ha justificado la importancia del clima organizacional, se trató acerca de su influencia que este tiene y que repercute en el desempeño. En este capítulo nos centraremos en las estrategias que pueden emplearse en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, para mejorar su clima organizacional.

Partimos así de la importancia de reconocer que existen estrategias desarrolladas por las organizaciones que permiten mejorar el clima, y de que dichas estrategias pueden ser apoyos naturales en la dirección del instituto en estudio.

4.3.1. Objetivo General:

Proveer a la empresa de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional el cual influirá en el desempeño laboral, de acuerdo a la última evaluación realizada.

4.3.2. Objetivos Específicos:

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.

La presente propuesta cuenta con 6 estrategias:

ESTRATEGIA I: AMBIENTE LABORAL.- Mantener el ambiente físico óptimo para que el colaborador se sienta cómodo en sus labores.

ESTRATEGIA II: RELACIONES.- Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

ESTRATEGIA III: MOTIVACIÓN.- Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un colaborador motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

ESTRATEGIA IV: RECONOCIMIENTO Y ORIENTACIÓN AL LOGRO.- Lo que permitirán reforzar la identificación del colaborador con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

ESTRATEGIA V: COMUNICACIÓN.- Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el colaborador esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al colaborador de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

ESTRATEGIA VI: TRABAJO EN EQUIPO.- Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y de cada coordinación repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La presente investigación nos permitió alcanzar las siguientes conclusiones:

- De la evaluación realizada a los colaboradores muestra que el clima organizacional es positivo, se relaciona e incide de manera directa con el desempeño laboral de sus colaboradores ya que al contar la institución con personal calificado y comprometido con los objetivos organizacionales, les permite realizar eficientemente su trabajo. Los factores motivación y nivel remunerativo no son atendidos adecuadamente generando cierto descontento en los colaboradores sin embargo esto factores no inciden significativamente en el desempeño laboral.
- Los factores del clima organizacional encontrados en expresa concordancia con los planteados por Richard H. Hall y al instrumento aplicado son los siguientes:

Liderazgo: con los indicadores autocrático, democrático, liberal, solución de conflicto, empatía. En nuestro caso encontramos un liderazgo situacional, debido a que la dirección define las funciones y tareas de los colaboradores, señala qué, cómo, cuándo deben realizarlas y evalúa los resultados. Pero además se centra en el desarrollo del grupo y fomenta la participación en la toma de decisiones.

Ambiente Laboral: con los indicadores estructura organizacional, división del trabajo. En el caso, se concluye que existe una estructura organizacional formal con una definición de funciones claras; así como cierta forma de organización informal denotada en la mutua colaboración en el desarrollo de las actividades institucionales.

Relaciones: Con sus indicadores comunicación, confianza, integración y trabajo en equipo. En nuestro caso se encontró que la comunicación entre la dirección y los colaboradores es practicada horizontalmente; quienes en las actividades laborales comparten sus ideas facilitando el trabajo en equipo y generando confianza entre los miembros de dicha institución.

Motivación: Con sus indicadores estímulo laboral y reconocimiento. La capacitación y las políticas de desarrollo del personal son determinantes en la identificación institucional. En otro extremo se determina un escaso reconocimiento por el alto desempeño del personal, reflejado en la disconformidad en el nivel remunerativo e incentivos percibidos. Situación que por su naturaleza es característica común en las organizaciones en general.

- El análisis de las teorías del clima organizacional es de relevada importancia y su puesta en práctica vinculadas al desempeño laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico estudiadas son:

El enfoque estructuralista, planteado por Forehand y Gilmer, define el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

El enfoque subjetivo, representado por Halpin y Crofs definió el clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización”.

El enfoque de síntesis, desde el punto de vista estructural u subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima son “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importante sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

- La evaluación realizada al desempeño de los colaboradores evidencia que el desempeño laboral del personal es de nivel alto, manifestado en la práctica de habilidades y destrezas en el desempeño de sus labores, así como en el adecuado uso de los recursos asignados, el cumplimiento de las normas, el buen trato y atención a los usuarios; confiriéndole eficiencia y productividad al logro de los objetivos institucionales.

- Con la finalidad de mejorar el clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico y optimizar el desempeño de los colaboradores se propone a sus directivos las estrategias siguientes: “Ambiente Laboral”, “Relaciones”, “Motivación”, “Reconocimiento y Orientación al Logro” “Comunicación” y “Trabajo en Equipo”.

5.2. RECOMENDACIONES:

En análisis de la información obtenida y las conclusiones elaboradas se presentan como aporte, para mejorar las posibles debilidades percibidas en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, las siguientes recomendaciones:

- Continuar trabajando en la búsqueda de la excelencia organizacional, tomando y acrecentando los factores positivos del clima organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico.
- Que los directivos, administrativos y personal docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico implementen las estrategias propuestas acompañadas de programas de capacitación y de tal manera se reconozca el desempeño exitoso del personal y propicien en ellos la adquisición de un alto nivel de motivación que les permitan fortalecer aún más su desarrollo profesional y personal. Lo cual resulta factible toda vez que su implementación y ejecución no genera mayores costos de inversión, sólo lo indispensable para cubrir las necesidades de capacitación y aprendizajes metodológico del personal docente y administrativo.
- Recomendamos a las personas e Instituciones seguir ampliando la investigación, de esta manera contrastar los resultados, realizar los reajustes necesarios y aportar en la gestión del clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, F. (1999). El Proyecto de Investigación. 3ra. Ed. Caracas, Episteme.
- AROTOMA, S. (1999) Metodología de Investigación en Ciencias Económicas y Administrativas. Lima-Perú: Editorial UTP Instituto de Investigación.
- BRUNET, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Edit. McGraw Hill. México.
- CHIAVENATO, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw Hill. México.
- DAVIS, K y NEWTRONS, J (2000) Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. México: Edición McGraw – Hill.
- DESSLER, G. (1999). Organización y Administración. México. Ed. Prince-Hall.
- FOREHAND, G.A. y GILMER, B. VON. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382.
- GONCALVES, A. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (SLC).
- GONCALVES, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. [Artículo en línea]
- HALL, R. (1999). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. 2da. Edición. México: Printice Hall.
- HERNÁNDEZ, S., R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.
- KOONTZ, Harold y WERKRICH (1999). "Administración: Una Perspectiva Global" Segunda Edición. Edit. Graw Hill. México.

- LIKERT, R. (1967) *The Human Organization*. Mc Graw Hill, Nueva York.
- LITWIN, G.H. y STRINGER, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- PÉREZ, A. (2002). *Guía Metodológica para proyectos de Investigación*. Caracas. Fedupal 1ra Edición.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. Ed. Prentice Hall.
- SALLOUD, B y Velásquez, N. (2004). *Determinación del Clima Organizacional como consecuencia de la implementación de un nuevo modelo Gerencial Outsourcing Desarrollado en la Empresa Industrias Malfot, C.A.* Trabajo de Grado de Licenciatura. Universidad Experimental Simón Rodríguez. Los Teques. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2000). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL. Caracas, Venezuela.
- SCHNEIDER, B. y HALL, D.T. (1972). *Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests*. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.

ANEXOS**Anexo 01****Cuestionario del CLIMA ORGANIZACIONAL y DESEMPEÑO LABORAL
ANÓNIMO Y CONFIDENCIAL****Estimado colaborador(a):**

Estamos realizando un estudio que servirá para conocer las expectativas y la problemática de los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Amazónico, con el fin de analizar y proponer estrategias que promuevan mejores condiciones interpersonales y sociales.

Responda todas las preguntas con la mayor sinceridad posible. Este es un cuestionario anónimo, por favor no escriba su nombre ni sus apellidos. Toda la información que nos brinden tendrá carácter confidencial.

Información generalEdad: Sexo: F M

Responda las alternativas de respuesta según corresponda.

Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su caso.

N°	PREGUNTA DE VARIABLE: INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE	ALTERNATIVAS	
1.	¿Qué estilo de liderazgo cree usted que se aplica en la institución?	a) Autocrático b) Democrático c) liberal	
2.	¿Los directivos del instituto ante algunas dificultades en el trabajo le dan atención oportuna y adecuada?	a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Ocasionalmente e) Casi siempre f) Siempre	
3.	¿En el trabajo expresa con libertad sus opiniones, sugerencias y malestar ante su jefe?	a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Ocasionalmente e) Casi siempre f) Siempre	
4.	¿Los jefes tienen consideración y estima por sus colaboradores?	SI	NO
5.	¿Conoce usted sus principales obligaciones y responsabilidades?	SI	NO
6.	¿Su jefe inmediato le orienta en las tareas y le delega responsabilidades?	a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Ocasionalmente e) Casi siempre f) Siempre	
7.	¿Cuenta con equipo y herramientas necesarias para realizar sus actividades?	SI	NO
8.	¿El ambiente físico es suficiente y adecuado para el desempeño de sus funciones?	SI	NO
9.	¿Cree usted que los directivos practican la comunicación con el personal de la institución?	SI	NO

10	¿El diálogo de su jefe con los docentes y administrativos es cordial y genera confianza?	a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Ocasionalmente e) Casi siempre f) Siempre	
11	¿Durante el trabajo se comparte las ideas para la toma de decisiones?	SI	NO
12	¿Su institución realiza actividades de integración y confraternidad entre el personal directivo, docente y administrativo?	a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Ocasionalmente e) Casi siempre f) Siempre	
13	¿En su institución se reconoce y estimula a los colaboradores que logran resultados o cumplen sus funciones en forma eficiente?	a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Ocasionalmente e) Casi siempre f) Siempre	
14	¿Considera usted que la remuneración que percibe está de acuerdo con el trabajo que realiza en su institución?	SI	NO
15	¿Me esfuerzo continuamente para brindar un mejor servicio?	SI	NO
16	¿Cree usted que en la institución se integran las labores para lograr objetivos comunes?	a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Ocasionalmente e) Casi siempre f) Siempre	
17	¿Utiliza adecuadamente los equipos y materiales que le brinda la institución para el desempeño de sus actividades?	a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Ocasionalmente e) Casi siempre f) Siempre	
18	¿Conoce usted las políticas de la institución?	SI	NO
19	¿Cumple usted con las normas de convivencia Institucional?	SI	NO
20	¿Da el mismo trato a los estudiantes y actúa con justicia?	SI	NO

Anexo 02:**ENTREVISTA AL DIRECTOR GENERAL****1. ¿Qué estilo de liderazgo aplica usted en su institución?**

Rpta: Bueno yo considero que el estilo que aplico en la institución es democrático.

2. ¿Usted y su plana directiva del instituto brindan la atención oportuna y adecuada ante algunas dificultades que se suscitan en el trabajo?

Rpta: Nosotros ante cualquier dificultad que nuestros colaboradores enfrentan casi siempre le brindamos la atención oportuna y adecuada.

3. ¿Permite que sus colaboradores expresen con libertad sus opiniones, sugerencias y malestar?

Rpta: Todos nuestros colaboradores pueden expresar con libertad sus opiniones, sugerencias y malestar

4. ¿Usted siente consideración y estima por sus colaboradores?

Rpta: Si siento mucha consideración y estima por mis colaboradores ya que ellos forman parte de nuestra familia institucional.

5. ¿Organiza a sus colaboradores en comisiones de trabajo para el desarrollo de actividades institucionales que se llevan a cabo?

Rpta: Para el desarrollo de nuestras actividades institucionales siempre organizamos a nuestros colaboradores en comisiones de trabajo a fin de hacerles partícipes de todos nuestros logros y actividades.

6. ¿Orienta a sus colaboradores en las tareas y le delega responsabilidades?

Rpta: Casi siempre orientamos a nuestros colaboradores en sus tareas y les delegamos responsabilidades a fin de que se sientan parte de nuestra familia institucional.

7. ¿Practica el diálogo y la comunicación con los colaboradores de la institución?

Rpta: En nuestra institución se practica la comunicación y el diálogo todo el tiempo y de manera constante.

8. ¿Considera que el diálogo con su personal docente y administrativos es cordial y genera confianza?

Rpta: En mi opinión considero que en pocas veces genera confianza.

9. ¿Durante el trabajo permite que se compartan las ideas para la toma de decisiones?

Rpta: Nuestra institución trata de fomentar la participación de nuestros colaboradores, tomando en cuenta sus opiniones al momento de tomar las decisiones.

10. ¿Su institución realiza actividades de integración y confraternidad entre el personal directivo, docente y administrativo?

Rpta: Nuestra institución trata de fomentar el compañerismo y la integración entre todos los colaboradores.

11. ¿Cree que usted y los colaboradores se tienen confianza entre sí?

Rpta: En mi opinión los colaboradores no se tienen confianza entre si debido a que existe un incremento en la carga de trabajo lo cual genera que ingrese nuevo personal administrativo y docente

12. ¿En su institución se reconoce y estimula a los colaboradores que logran resultados o cumplen sus funciones en forma eficiente?

Rpta: En nuestra institución casi siempre nos esforzamos por estimular y reconocer a nuestros colaboradores que logran alcanzar los resultados y cumplen sus actividades en forma eficiencia

13. ¿Considera usted que la remuneración que su institución brinda está de acuerdo con el trabajo que realiza en su institución?

Rpta: Por supuesto nuestra institución ofrece las remuneraciones y otros beneficios acorde al mercado laboral.

14. ¿Considera que sus colaboradores se esfuerzan continuamente para brindar un mejor servicio?

Rpta: Creo que sí, cada uno de nuestros colaboradores se esfuerza continuamente en brindar un mejor servicio.

15. ¿Cree usted que en su institución se integran las labores para lograr objetivos comunes?

Rpta: En la institución tratamos de integrar las labores que cada colaborador realiza para así en conjunto lograr cumplir con los objetivos trazados.

16. ¿Su Institución proporciona los equipos y materiales necesarios para el desempeño de sus actividades?

Rpta: Nuestra institución se esfuerza en proporcionar todos los equipos y materiales necesarios a nuestros colaboradores, para que puedan desempeñar bien las tareas encomendadas.

17. ¿Considera usted que el ambiente físico es suficiente y adecuado para el desempeño de sus funciones?

Rpta: Nuestra institución siempre ofrece un ambiente suficiente y adecuado a todos nuestros colaboradores a fin de que desempeñen sus funciones a cabalidad.

18. ¿Considera usted que sus colaboradores conocen las políticas de la institución?

Rpta: Las políticas son de conocimiento de todos los colaboradores lo cual facilita su cumplimiento.

19. ¿Sus colaboradores cumplen con las normas de convivencia Institucional?

Rpta: Sinceramente si vienen cumpliendo a cabalidad las normas de convivencia institucional.

20. ¿Considera que su personal da el mismo trato a los estudiantes y actúa con justicia?

Rpta: Los colaboradores si dan el mismo trato a todos.

Anexo N° 03

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO AMAZÓNICO

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los colaboradores.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Durán (2005), en su artículo Mejores Empresas para trabajar: indicando que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que *“La alegría se contagia y es una buena inversión”*.

OBJETIVOS:

Objetivo General:

Proveer a la empresa de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional el cual influirá en el desempeño laboral, de acuerdo a la última evaluación realizada.

Objetivos Específicos:

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.

ESTRATEGIA I AMBIENTE LABORAL

Objetivo: Mantener el ambiente físico óptimo para que el colaborador se sienta cómodo en sus labores.

Intervención:

- Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.
- Evaluar el ambiente físico propio de las unidades donde los colaboradores estén laborando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización, aunque estas áreas no estén ubicadas en el local central de la empresa.
- Elaborar y publicar un manual de convivencia de acuerdo al giro de la empresa.

Personal Objetivo: No existe un personal objetivo, sino más bien la estructura de la sede de la empresa como objetivo de esta intervención.

Recursos Necesarios:

- **Infraestructura:** De acuerdo al resultado del cuestionario del clima, la opinión de los colaboradores es que la infraestructura actual se encuentra en condiciones aceptables. Se recomienda realizar una evaluación propia de ésta área.
- **Materiales y Equipo:** Todos aquellos equipos necesarios para reforzar la calidad actual del ambiente físico y ambiental.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de la dirección administrativa quien tendrá injerencia directa en esta intervención.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución se debe realizar de manera constante. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas, modificaciones a la infraestructura o bien, implementación de infraestructura nueva. Deberá incluirse en el presupuesto de la empresa, las inversiones a realizar para el mantenimiento de la infraestructura.

Cuadro N° 03: Presupuesto de aplicación de la Estrategia I

Rubro	Costo individual	Costo total aproximado
Inversión mensual en mantenimiento y mejoras	200.00	2400.00

Fuente: Elaborado por Del Águila D. y Ramírez L.

RESPONSABLE: La dirección administrativa tendrá la responsabilidad en ejecutar y supervisar esta intervención.

ESTRATEGIA II RELACIONES

Objetivo: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

Intervención:

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del colaborador hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en Coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del colaborador, al mismo tiempo que la dirección general logra mejor rendimiento profesional de sus colaboradores.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

Personal Objetivo: Todos los colaboradores docentes y administrativos que labora actualmente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, seccionado de acuerdo a cada dirección y coordinación

Recursos:

- **Infraestructura:** Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, ésta debe contar con el área apropiada.
- **Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de la dirección administrativa para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación. Todas las coordinaciones tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima organizacional.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

Cuadro N° 04: Presupuesto de aplicación de la Estrategia II

Rubro	Costo individual	Costo total aproximado
Capacitación Couching	50.00	500.00 – considerando 10 participantes
Capacitación Empowerment	100.00	1500 – considerando 15 participantes

Fuente: Elaborado por Del Águila D. y Ramírez L.

Responsable: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de sus colaboradores.

ESTRATEGIA III

MOTIVACIÓN

Objetivo: Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un colaborador motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

Intervención:

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- Proponer ante la Dirección General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "colaborador del mes"; o publicando los éxitos en los periódicos mural.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con la remuneración y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- Escuchar a los colaboradores, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.

Personal Objetivo: Todos los colaboradores que labora actualmente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, seccionado de acuerdo a cada dirección y coordinación.

Recursos:

- **Infraestructura:** Salas destinadas como áreas de trabajo.
- **Materiales y Equipo:** vitrinas de vidrio para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material para publicaciones internas.
- **Personal:** la dirección de administración debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial y la administración de las carteleras de corcho.
- **Tiempo estimado:** El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual. Deben considerarse al menos 3 vitrinas de vidrio, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de más circulación de colaboradores.

Cuadro N° 05: Presupuesto de aplicación de la Estrategia III

Rubro	Costo individual	Total
Vitrina de vidrio	180.00	540.00/único desembolso
Beneficio 1. Regalo por nacimiento de hijo	200.00	400/costo aprox. Anual
Beneficio 2. Regalo por matrimonio.	100.00	200/costo aprox. Anual
Beneficio 3. Bono por cumpleaños	50.00	1500/considerando el costo individual por los 30 colaboradores en planilla

Fuente: Elaborado por Del Águila D. y Ramírez L.

Responsable: La dirección administrativa figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los coordinadores de carrera.

ESTRATEGIA IV

RECONOCIMIENTO ORIENTACIÓN AL LOGRO

Objetivo: Reforzar la identificación del colaborador con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

Intervención:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos de las coordinaciones y unidades.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por dirección o por coordinación que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracasos tengan estándares de medición y control.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Metas adicionales en las coordinaciones y unidades de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

Personal Objetivo: Todos los colaboradores que labora actualmente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, seccionado de acuerdo a cada dirección y coordinación.

Recursos:

- **Infraestructura:** La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada coordinación o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.
- **Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con una pizarra blanca acrílica y dos plumones uno de color negro y otro de color rojo o azul, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Adicionalmente, los

convocados a la reunión deben llevar algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

- **Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de colaboradores adicionales.
- **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada coordinación y unidad el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

De igual forma, deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones, por ejemplo; sobre un salario donde la hora de trabajo es de 10 soles, considerando reuniones con 15 personas mínimo, dos reuniones mensual de una hora sería el equivalente a 20 soles.

Cuadro N° 06: Presupuesto de aplicación de la Estrategia IV

Rubro	Costo individual	Costo total aproximado
Bono por meta	50.00	50.00
Bono por participación e identificación con la institución.	20.00	20.00

Fuente: Elaborado por Del Águila D. y Ramírez L.

Responsable: El coordinador de cada carrera que figura como líder de equipo. Cada director y coordinador figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

ESTRATEGIA V COMUNICACIÓN

Objetivo: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el colaborador esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al colaborador de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

Intervención:

- Dirección General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde la dirección administrativa junto con las coordinaciones de carrera serán el medio de enlace entre los colaboradores y empresa.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas, página web y páginas sociales que sea usado como medio de comunicación por la institución.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un cuaderno de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de cada coordinación u unidad administrativa en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de sus colaboradores, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

Personal Objetivo: Todos los colaboradores docentes y administrativos que labora actualmente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, seccionado de acuerdo a cada dirección y coordinación

Recursos:

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- **Materiales y Equipo:** vitrinas de vidrio para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rota folios de papel periódico.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de la dirección administrativa para proveer la información a publicar en el boletín informativo.
- **Tiempo estimado:** La publicación del boletín será programada al menos dos veces al mes. La actualización de los periódicos murales deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

Cuadro N° 07: Presupuesto de aplicación de la Estrategia V

Rubro	Costo individual	Costo total aproximado
Vitrina de vidrio	180.00	540.00 calculado para 3 vidrio.
Impresión Boletín Mensual	0.20	12.00 calculado por 60 copias mensual

Fuente: Elaborado por Del Águila D. y Ramírez L.

Responsable: El jefe de cada unidad y cada coordinador de carrera que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. La dirección administrativa será responsable de la información que de él provenga para ser publicada en los medios internos, y con la anuencia de la Dirección General de aquella información relacionada con los planes de la empresa.

ESTRATEGIA VI TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo: Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y de cada coordinación repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

Intervención:

- Fortalecer la identificación del colaborador con su unidad o dirección a la que pertenece haciéndolo participe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del colaborador con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás coordinaciones de carrera y unidades administrativas para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, la Dirección General junto con la Dirección Administrativa puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

Personal Objetivo: Todos los colaboradores que labora actualmente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Amazónico, seccionado de acuerdo a cada dirección y coordinación.

Recursos:

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- **Materiales y Equipo:** Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.

- **Personal:** la dirección administrativa apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- **Tiempo estimado:** La rotación de equipos de trabajo en la dirección administrativa debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual de la dirección administrativa el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.

Cuadro N° 08: Presupuesto de aplicación de la Estrategia VI

Rubro	Costo individual	Costo total aproximado
Act. Recreativa 1. Día del trabajador	50.00 por persona	Cálculo para 150 personas
Act. Recreativa 2. Celebración aniversario de la Institución	200.00 por persona	Cálculo para 200 personas
Act. Recreativa 3. Cumpleaños del mes	50 por persona	100 por actividad mensual en promedio.
Capacitación de Liderazgo	50.00 por persona	Estimando 15 participantes.
Capacitación de Trabajo en Equipo	70.00 por personas	Estimando 40 participantes.

Fuente: Elaborado por Del Águila D. y Ramírez L.

Responsable: El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre las direcciones y coordinaciones será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. La dirección administrativa tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción de los colaboradores.