



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**IMPACTO DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS  
COLABORADORES DE UN INSTITUTO TECNOLÓGICO  
SUPERIOR DE QUITO**

**Plan de Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Grado de  
Magister en Gestión del Talento Humano**

**Autor**

**Diego Iván Haro Haro**

**Director**

**Msc. Juan Francisco Romero Córdova**

**Quito – Ecuador**

**2016**

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Diego Iván Haro Haro, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi autoría y que los resultados de esta investigación son auténticos y originales. Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de grado.

Quito, 2 de diciembre del 2016.

A handwritten signature in purple ink, appearing to be 'D. Haro', written over a horizontal line.

Diego Iván Haro Haro

Cédula de Identidad: 1717917171

## INFORME DEL COMITÉ DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Para: Rodrigo Albuja Chaves, Ph.D.  
Director General de Posgrados

Este trabajo de titulación, escrito por Diego Iván Haro Haro, y titulado “Impacto del clima laboral en el desempeño de los colaboradores de un instituto tecnológico superior de Quito”, ha sido aprobado en cuanto a estilo y contenido académico, y se refiere a usted para ser juzgado.

El Comité de aprobación de este Trabajo de Titulación, una vez que se ha revisado y evaluado, y con la base de su mérito intelectual, recomienda sea APROBADO.



Juan Francisco Romero Córdova, Magister  
Director del Trabajo de Grado



Eduardo Alfonso Baldeon Padilla, Magister  
Evaluador

Juan Carlos Cevallos Alvarado, Magister  
Evaluador

**DEDICATORIA**

El presente trabajo de tesis quiero dedicárselo a mi Esposa e Hija, (Gabriela y Danna) quienes han sido la verdadera inspiración para luchar diariamente, no solo en la elaboración del presente trabajo, sino también en cada actividad que se desarrolló durante todo el programa de estudios, sin su apoyo, cariño y sobre todo comprensión, alcanzar esta meta hubiera sido muy difícil.

Concluyo diciendo que todo lo que sueño ser y hacer es por y para Uds. Por ser el padre y esposo que merecen. Las llevo en mi corazón como el tesoro más preciado que pueda existir.

### **AGRADECIMIENTOS**

Mis agradecimientos y honras sobre todas las cosas en este mundo, son para Dios y la Virgen María, quienes a más de cubrirme con su sagrado manto en cada una de las actividades que he realizado en este arduo proceso, han sido los seres que me han motivado y sobre todo guiado en cada uno de los pasos que he podido dar durante toda mi vida; ellos me han regalado un hogar, a mis padres, hermanos, sobrinos y hoy me están regalando la dicha de haber podido aprender nuevas cosas y ponerlas al servicio de la sociedad, en esta gran institución (Mi UTE).

Agradezco también a mis padres, ejemplo de vida, trabajo y perseverancia que siempre han estado acompañándome y dándome una palabra de aliento cuando la situación se ponía un tanto cuesta arriba.

Por último no quiero dejar de agradecer a terceras personas que han estado apoyándome para culminar con éxito este programa, compañeros, cuñados, profesores y amigos que confiaron en mí.

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

<b>DATOS DE CONTACTO</b>	
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1717917171
<b>APELLIDO Y NOMBRES:</b>	Haro Haro Diego Iván
<b>DIRECCIÓN:</b>	Bellavista Oe1-58 y Av. Galo Plaza Lasso Conjunto la Ronda de Bellavista casa 15
<b>EMAIL:</b>	mgshdiego@hotmail.es
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	022-470735
<b>TELÉFONO MOVIL:</b>	099-6468222

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	Impacto del clima laboral en el desempeño de los colaboradores de un instituto tecnológico superior de Quito.
<b>AUTOR O AUTORES:</b>	Diego Ivan Haro Haro
<b>FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:</b>	02 de diciembre del 2016
<b>DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:</b>	Msc. Juan Francisco Romero Córdova
<b>PROGRAMA</b>	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input checked="" type="checkbox"/>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Magister en Gestión de Talento Humano
<b>RESUMEN: Mínimo 250 palabras</b>	<p>El presente de trabajo de investigación mide el impacto del clima laboral en el desempeño laboral de los funcionarios del Instituto Superior Tecnológico ubicado en la ciudad de Quito, estableciendo en el primer y segundo capítulo los lineamientos generales teóricos y metodológicos que se ajustaban para realizar esta investigación y determinando en el tercer capítulo la percepción de clima laboral de sus empleados, los resultados de la evaluación de desempeño aplicados a sus empleados y por supuesto estableciendo la correlación existente entre estas dos variables a través de la aplicación de estadística no paramétrica. Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron métodos de investigación tales como el análisis, la síntesis y la deducción, así como también técnicas especialmente la encuesta y</p>

	<p>el análisis de documentos que permitieron realizar inferencias que permitieron obtener las conclusiones y recomendaciones que se encuentran en el capítulo cinco. Inicialmente en el marco referencial los trabajos de investigación señalan que en algunos casos varios factores del clima laboral inciden en el desempeño laboral, sin embargo uno de los hallazgos fundamentales dentro de la investigación realizada fue que no existe correlación entre las variables de clima laboral y desempeño laboral, ya que los resultados estadísticos arrojaron un índice cercano a cero positivo o negativo, por lo tanto la conclusión principal es que no existe impacto del clima laboral en el desempeño laboral, en todo caso, resulta bastante interesante las conclusiones obtenidas a través de esta investigación y es notorio que existen muchas debilidades en el Instituto que necesitan ser evaluadas y corregidas para mejorar el clima laboral así como el desempeño de sus colaboradores.</p>
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	<b>Clima laboral, desempeño laboral, Instituto Tecnológico Superior, colaboradores</b>
<b>ABSTRACT:</b>	<p>The present research work aims to measure the impact of the working environment on the labor performance of the functionaries of Quito Higher Institute of Technology, located in Quito. In the first and second chapter, establishes the general theoretical and methodological guidelines necessary for the realization of the research. The third chapter determines the perception of the working environment of the employees of the institute. The third chapter also analyzes the performance evaluation results applied to its employees, and of course, establishing the correlation between these two variables through the application of non-parametric statistics. Research uses methods such as analysis, synthesis and deduction, as well as techniques such as survey and document analysis that allowed inferences to obtain conclusions and recommendations.</p> <p>Some authors mentioned in the referential framework, indicate that in some cases several factors of the working environment affect the work performance. However, one of the fundamental findings in the research was that there is no correlation between the variables of work climate and work performance.</p> <p>This is affirmed because the statistical results showed a close to zero positive or negative index, therefore the main conclusion is that there is no impact of the working environment on labor performance.</p>

	In any case, it is quite interesting the conclusions obtained through this research and it is well known that there are many weaknesses in the Institute that need to be evaluated and corrected to improve the work climate as well as the performance of its collaborators.
<b>KEYWORDS</b>	<b>Working environment, labor performance, Quito Higher Institute of Technology, collaborators.</b>

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.



f: \_\_\_\_\_

HARO HARO DIEGO IVAN

1717917171



**DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Diego Iván Haro Haro**, CI 1717917171 autor del proyecto titulado: **TITULO “Impacto del clima laboral en el desempeño de los colaboradores de un instituto tecnológico superior de Quito”**, previo a la obtención del título de **Magister en Gestión de Talento Humano** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 02 de diciembre del 2016



f: \_\_\_\_\_

HARO HARO DIEGO IVAN

1717917171

Quito, 20 de junio de 2016

**CARTA DE AUTORIZACIÓN**

Yo, MARIO ERNESTO ROMÁN ALBUJA con cédula de identidad N.-170702678-5 en calidad de Rector del INSTITUTO ITHI autorizo a DIEGO IVAN HARO HARO, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "Impacto del clima laboral en el desempeño de los colaboradores del Instituto ITHI", basada en la información proporcionada por la Institución.

f: \_\_\_\_\_

*Mario Román*  
APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS

NÚMERO DE CÉDULA

*1707026785*

## ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	ii
INFORME DE APROBACIÓN DEL COMITÉ DEL TRABAJO DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE TABLAS .....	x
CAPÍTULO 1 .....	1
<b>1.1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Contextualización del Problema</b> .....	<b>1</b>
1.2.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2.2. Formulación del problema.....	2
1.2.3. Sistematización del problema .....	3
<b>1.3. Objetivos</b> .....	<b>3</b>
1.3.1. Objetivo General .....	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
<b>1.4. Justificación</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5. Alcance</b> .....	<b>4</b>
<b>1.6. Marco Referencial</b> .....	<b>5</b>
<b>1.7. Marco Teórico</b> .....	<b>6</b>
1.7.1. Desempeño Laboral.....	6
1.7.2. Evaluación de desempeño .....	6
1.7.3. Clima laboral .....	8
<b>1.8. Marco Legal</b> .....	<b>10</b>
1.8.1. Constitución de la República del Ecuador .....	10
1.8.2. Ley de Seguridad Social.....	11
1.8.3. Plan Nacional del Buen Vivir .....	11
1.8.4. Código de Trabajo .....	11
<b>1.9. Marco Institucional</b> .....	<b>11</b>
1.9.1. Antecedentes .....	11
1.9.2. Lineamientos filosóficos .....	12

CAPÍTULO II.....	14
<b>2.1. Tipo de investigación .....</b>	<b>14</b>
a. Diseño de investigación .....	14
b. Métodos de investigación .....	15
c. Fuentes de información .....	15
d. Población y muestra .....	16
e. Técnicas de investigación .....	16
f. Validación de los instrumentos de investigación .....	16
g. Hipótesis .....	17
<b>2.1.1.Hipótesis General.....</b>	<b>17</b>
h. Variables.....	17
<b>2.2. Operacionalización de variables.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3. Validez de la herramienta .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5. Confiabilidad de la herramienta .....</b>	<b>31</b>
CAPÍTULO III .....	33
<b>3.1. Resultados y análisis Objetivo Específico 1 .....</b>	<b>33</b>
a. Colaboración .....	33
b. Comunicación .....	36
c. Condiciones .....	43
d. Carrera .....	46
e. Formación.....	51
f. Liderazgo .....	53
g. Orientación.....	62
h. Percepción .....	64
i. Satisfacción .....	69
j. General .....	75
<b>3.2. Resultados y análisis Objetivo Específico 2:.....</b>	<b>87</b>
<b>3.3. Resultados y análisis Objetivo Específico 3:.....</b>	<b>92</b>
a. Colaboración y Evaluación de desempeño.....	93
b. Comunicación y Evaluación de desempeño .....	93
c. Condiciones y Evaluación de desempeño.....	94
d. Carrera y Evaluación de desempeño .....	95

**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

---

e. Formación y Evaluación de desempeño.....	95
f. Liderazgo y Evaluación de desempeño:.....	96
g. Orientación y Evaluación de desempeño .....	97
h. Percepción y Evaluación de desempeño .....	97
i. Satisfacción y Evaluación de desempeño .....	98
j. General y Evaluación de desempeño.....	99
3.4. Resultados y análisis Objetivo Específico 4:.....	100
CAPÍTULO IV .....	101
CAPÍTULO V .....	103
5.1. Conclusiones.....	103
5.2. Recomendaciones.....	104

## LISTA DE FIGURAS

<i>Contenido</i>	<i>Página</i>
Figura 1: Informe de Rendición de Cuentas del Tecnológico correspondiente al año 2013 - Carreras que oferta el Instituto en la actualidad.	13
Figura 2: Operacionalización de la variable independiente Clima Laboral – Parte 1	20
Figura 3: Operacionalización de la variable independiente Clima Laboral – Parte 2	21
Figura 4: Operacionalización de la variable dependiente Desempeño Laboral	22
Figura 5: Operacionalización de las variables de confusión y moderadora	22
Figura 6: Evaluación de Moriyama a la variable Colaboración	23
Figura 7: Evaluación de Moriyama a la variable Comunicación	24
Figura 8: Evaluación de Moriyama a la variable Condiciones de trabajo	25
Figura 9: Evaluación de Moriyama a la variable Formación	26
Figura 10: Evaluación de Moriyama a la variable Carrera Profesional	27
Figura 11: Evaluación de Moriyama a la variable Liderazgo	28
Figura 12: Evaluación de Moriyama a la variable Orientación al cliente	29
Figura 13: Evaluación de Moriyama a la variable Percepción de los servicios centrales	30
Figura 14: Evaluación de Moriyama a la variable Satisfacción de puesto del trabajo	31
Figura 15: Evaluación de Moriyama a la variable Cuestiones Generales	32
Figura 16: Estadísticos de fiabilidad del instrumento de investigación	34
Figura 17: Resultados finales de percepción de clima laboral del Instituto Superior	88

## LISTA DE TABLAS

<i>Contenido</i>	<i>Página</i>
Tabla No. 1: Beneficios de la evaluación de desempeño	8
Tabla No. 2: Resultados pregunta 1 de clima laboral – factor Colaboración	35
Tabla No. 3: Resultados pregunta 2 de clima laboral – factor Colaboración	36
Tabla No. 4: Resultados pregunta 3 de clima laboral – factor Colaboración	36
Tabla No. 5: Resultados pregunta 4 de clima laboral – factor Colaboración	37
Tabla No. 6: Resultados totales factor Colaboración	38
Tabla No. 7: Resultados pregunta 5 de clima laboral – factor Comunicación	38
Tabla No. 8: Resultados pregunta 6 de clima laboral – factor Comunicación	39
Tabla No. 9: Resultados pregunta 7 de clima laboral – factor Comunicación	39
Tabla No. 10: Resultados pregunta 8 de clima laboral – factor Comunicación	40
Tabla No. 11: Resultados pregunta 9 de clima laboral – factor Comunicación	41
Tabla No. 12: Resultados pregunta 10 de clima laboral – factor Comunicación	41
Tabla No. 13: Resultados pregunta 11 de clima laboral – factor Comunicación	42
Tabla No. 14: Resultados pregunta 12 de clima laboral – factor Comunicación	43
Tabla No. 15: Resultados pregunta 13 de clima laboral – factor Comunicación	43
Tabla No. 16: Resultados totales factor Comunicación	44
Tabla No. 17: Resultados pregunta 14 de clima laboral – factor Condiciones	45
Tabla No. 18: Resultados pregunta 15 de clima laboral – factor Condiciones	45
Tabla No. 19: Resultados pregunta 16 de clima laboral – factor Condiciones	46
Tabla No. 20: Resultados pregunta 17 de clima laboral – factor Condiciones	47
Tabla No. 21: Resultados totales factor Condiciones	47
Tabla No. 22: Resultados pregunta 18 de clima laboral – factor Carrera	48
Tabla No. 23: Resultados pregunta 19 de clima laboral – factor Carrera	48
Tabla No. 24: Resultados pregunta 20 de clima laboral – factor Carrera	49

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

---

Tabla No. 25: Resultados pregunta 21 de clima laboral – factor Carrera	50
Tabla No. 26: Resultados pregunta 22 de clima laboral – factor Carrera	50
Tabla No. 27: Resultados pregunta 23 de clima laboral – factor Carrera	51
Tabla No. 28: Resultados pregunta 24 de clima laboral – factor Carrera	52
Tabla No. 29: Resultados totales factor Carrera	52
Tabla No. 30: Resultados pregunta 25 de clima laboral – factor Formación	53
Tabla No. 31: Resultados pregunta 26 de clima laboral – factor Formación	54
Tabla No. 32: Resultados totales factor Formación	54
Tabla No. 33: Resultados pregunta 27 de clima laboral – factor Liderazgo	55
Tabla No. 34: Resultados pregunta 28 de clima laboral – factor Liderazgo	55
Tabla No. 35: Resultados pregunta 29 de clima laboral – factor Liderazgo	56
Tabla No. 36: Resultados pregunta 30 de clima laboral – factor Liderazgo	57
Tabla No. 37: Resultados pregunta 31 de clima laboral – factor Liderazgo	57
Tabla No. 38: Resultados pregunta 32 de clima laboral – factor Liderazgo	58
Tabla No. 39: Resultados pregunta 33 de clima laboral – factor Liderazgo	59
Tabla No. 40: Resultados pregunta 34 de clima laboral – factor Formación	59
Tabla No. 41: Resultados pregunta 35 de clima laboral – factor Liderazgo	60
Tabla No. 42: Resultados pregunta 36 de clima laboral – factor Liderazgo	61
Tabla No. 43: Resultados pregunta 37 de clima laboral – factor Liderazgo	61
Tabla No. 44: Resultados pregunta 38 de clima laboral – factor Liderazgo	62
Tabla No. 45: Resultados pregunta 39 de clima laboral – factor Liderazgo	62
Tabla No. 46: Resultados totales factor Liderazgo	63
Tabla No. 47: Resultados pregunta 40 de clima laboral – factor Orientación	64
Tabla No. 48: Resultados pregunta 41 de clima laboral – factor Orientación	64
Tabla No. 49: Resultados pregunta 42 de clima laboral – factor Orientación	65
Tabla No. 50: Resultados totales factor Orientación	66
Tabla No. 51: Resultados pregunta 43 de clima laboral – factor Percepción	66
Tabla No. 52: Resultados pregunta 44 de clima laboral – factor Percepción	67



## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

---

Tabla No. 53: Resultados pregunta 45 de clima laboral – factor Percepción	67
Tabla No. 54: Resultados pregunta 46 de clima laboral – factor Percepción	68
Tabla No. 55: Resultados pregunta 47 de clima laboral – factor Percepción	69
Tabla No. 56: Resultados pregunta 48 de clima laboral – factor Percepción	69
Tabla No. 57: Resultados pregunta 49 de clima laboral – factor Percepción	70
Tabla No. 58: Resultados totales factor Percepción	71
Tabla No. 59: Resultados pregunta 50 de clima laboral – factor Satisfacción	71
Tabla No. 60: Resultados pregunta 51 de clima laboral – factor Satisfacción	72
Tabla No. 61: Resultados pregunta 52 de clima laboral – factor Satisfacción	73
Tabla No. 62: Resultados pregunta 53 de clima laboral – factor Satisfacción	73
Tabla No. 63: Resultados pregunta 54 de clima laboral – factor Satisfacción	74
Tabla No. 64: Resultados pregunta 55 de clima laboral – factor Satisfacción	75
Tabla No. 65: Resultados pregunta 56 de clima laboral – factor Satisfacción	75
Tabla No. 66: Resultados pregunta 57 de clima laboral – factor Satisfacción	76
Tabla No. 67: Resultados totales factor Satisfacción	77
Tabla No. 68: Resultados pregunta 58 de clima laboral – factor General	77
Tabla No. 69: Resultados pregunta 59 de clima laboral – factor General	78
Tabla No. 70: Resultados pregunta 60 de clima laboral – factor General	79
Tabla No. 71: Resultados pregunta 61 de clima laboral – factor General	79
Tabla No. 72: Resultados pregunta 62 de clima laboral – factor General	80
Tabla No. 73: Resultados pregunta 63 de clima laboral – factor General	81
Tabla No. 74: Resultados pregunta 64 de clima laboral – factor General	81
Tabla No. 75: Resultados pregunta 65 de clima laboral – factor General	82
Tabla No. 76: Resultados pregunta 66 de clima laboral – factor General	83
Tabla No. 77: Resultados pregunta 67 de clima laboral – factor General	83
Tabla No. 78: Resultados pregunta 68 de clima laboral – factor General	84
Tabla No. 79: Resultados pregunta 69 de clima laboral – factor General	84
Tabla No. 80: Resultados pregunta 70 de clima laboral – factor General	85
Tabla No. 81: Resultados totales factor General	86
Tabla No. 82: Compilación de promedios de resultados de clima laboral institucional	87
Tabla No. 83: Conclusión sobre clima laboral institucional	87

Tabla No. 84: Resultados de las evaluaciones de desempeño del personal del Instituto Superior Tecnológico a diciembre 2015	91
Tabla No. 85: Puntaje mínimo y máximo de la evaluación de desempeño a diciembre 2015	93
Tabla No. 86: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Colaboración	95
Tabla No. 87: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Comunicación	96
Tabla No. 88: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Condiciones	96
Tabla No. 89: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Carrera	97
Tabla No. 90: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Formación	98
Tabla No. 91: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Liderazgo	98
Tabla No. 92: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Orientación	99
Tabla No. 93: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Percepción	100
Tabla No. 94: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Satisfacción	100
Tabla No. 95: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor General	101

**RESUMEN**

El presente de trabajo de investigación mide el impacto del clima laboral en el desempeño laboral de los funcionarios del Instituto Superior Tecnológico ubicado en la ciudad de Quito, estableciendo en el primer y segundo capítulo los lineamientos generales teóricos y metodológicos que se ajustaban para realizar esta investigación y determinando en el tercer capítulo la percepción de clima laboral de sus empleados, los resultados de la evaluación de desempeño aplicados a sus empleados y por supuesto estableciendo la correlación existente entre estas dos variables a través de la aplicación de estadística no paramétrica. Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron métodos de investigación tales como el análisis, la síntesis y la deducción, así como también técnicas especialmente la encuesta y el análisis de documentos que permitieron realizar inferencias que permitieron obtener las conclusiones y recomendaciones que se encuentran en el capítulo cinco. Inicialmente en el marco referencial los trabajos de investigación señalan que en algunos casos varios factores del clima laboral inciden en el desempeño laboral, sin embargo uno de los hallazgos fundamentales dentro de la investigación realizada fue que no existe correlación entre las variables de clima laboral y desempeño laboral, ya que los resultados estadísticos arrojaron un índice cercano a cero positivo o negativo, por lo tanto la conclusión principal es que no existe impacto del clima laboral en el desempeño laboral, en todo caso, resulta bastante interesante las conclusiones obtenidas a través de esta investigación y es notorio que existen muchas debilidades en el Instituto que necesitan ser evaluadas y corregidas para mejorar el clima laboral así como el desempeño de sus colaboradores.

**ABSTRACT**

The present research work aims to measure the impact of the working environment on the labor performance of the functionaries of Quito Higher Institute of Technology, located in Quito. In the first and second chapter, establishes the general theoretical and methodological guidelines necessary for the realization of the research. The third chapter determines the perception of the working environment of the employees of the institute. The third chapter also analyzes the performance evaluation results applied to its employees, and of course, establishing the correlation between these two variables through the application of non-parametric statistics. Research uses methods such as analysis, synthesis and deduction, as well as techniques such as survey and document analysis that allowed inferences to obtain conclusions and recommendations. Some authors mentioned in the referential framework, indicate that in some cases several factors of the working environment affect the work performance. However, one of the fundamental findings in the research was that there is no correlation between the variables of work climate and work performance. This is affirmed because the statistical results showed a close to zero positive or negative index, therefore the main conclusion is that there is no impact of the working environment on labor performance. In any case, it is quite interesting the conclusions obtained through this research and it is well known that there are many weaknesses in the Institute that need to be evaluated and corrected to improve the work climate as well as the performance of its collaborators.

**CAPÍTULO 1****INTRODUCCIÓN****1.1. Introducción**

A partir de los años 1920 los investigadores administrativos comenzaron a realizar experimentos que afectaban el comportamiento tanto individual como grupal del personal de determinadas empresas, es a través del enfoque conductual de la administración que se fundamentan muchísimas teorías y conceptos relacionados con liderazgo, motivación, comportamiento organizacional, entre otros, preocupándose de esta forma por las personas que conforman una organización y no únicamente por la producción y los resultados finales alcanzados.

Actualmente existen varios estudios científicos relacionados con el comportamiento laboral y sobre temas de recursos humanos, siendo los temas de evaluación de desempeño y de clima laboral de gran importancia en la vida de toda institución, por lo que resulta muy interesante establecer una relación entre estas dos variables, y es a través de la presente investigación en donde se refleja una realidad de una institución educativa en la ciudad de Quito, en donde inicialmente el clima laboral parecía estar muy por debajo de los resultados alcanzados y se pensaba que según otros estudios lo señalaban, estaba muy ligado el clima laboral con el desempeño de los trabajadores.

**1.2. Contextualización del Problema****1.2.1. Planteamiento del problema**

El desempeño de un empleado en su trabajo depende de muchísimos factores externos e internos, para comprender de mejor manera lo que implica medir el desempeño citamos textualmente el criterio de Chiang & Méndez (2010), que dice lo siguiente:

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados... el desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia,

## **CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

---

esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente...(p.)

En la actualidad, el desempeño se mide a través de evaluaciones sistematizadas en donde se analizan varias competencias del empleado, si bien es cierto, el Instituto Tecnológico Superior de Quito realizó su evaluación de desempeño en el periodo determinado aplicando una evaluación 360 y cuyo peso principal en un 70% la daba el supervisor, las calificaciones no son las deseables para los ojos de los dueños de la Institución, los cuales exigen que sus empleados deberían contar con una puntuación de 100% para que se trabaje en dicha Institución.

Por otro lado, el descontento general de los empleados de la Institución se refleja en muchas actitudes y posiciones en relación a determinadas políticas y actividades institucionales, se ha observado por ejemplo, la poca participación generalizada en eventos sociales como cumpleaños, reuniones sociales, entre otras; las quejas constantes sobre los sueldos que reciben mensualmente; la apatía frente a nuevas ideas o retos que se presentan en el lugar de trabajo; la mala atención al cliente cuyas constantes quejas de estudiantes llegan a oídos de las autoridades, etc.

Es por eso fundamental la determinación de la relación y el impacto que el clima laboral tiene en el desempeño del personal de esta Institución, en primer lugar para conocer el clima laboral del Instituto, factor que no se ha medido en ningún momento de sus veintitrés años de vida y en segundo lugar para definir qué elementos del clima laboral son relevantes y ayuden a un mejor desempeño laboral y beneficien también a la Institución.

### **1.2.2. Formulación del problema**

¿Cómo impacta el clima laboral en el desempeño de los colaboradores de un Instituto Tecnológico Superior de Quito?

**1.2.3. Sistematización del problema**

Para resolver la problemática planteada es necesario sistematizarla, con el fin de delimitar el caso de estudio, y enfocarlo hacia los principales puntos de la investigación.

- ¿Cómo es el clima laboral del Instituto Tecnológico Superior de Quito?
- ¿Cuáles son los resultados de las evaluaciones de desempeño del último periodo del personal de la Institución?
- ¿Cuál es el impacto del clima laboral en el desempeño de los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior de Quito?
- ¿Cuáles son los elementos del clima laboral que mejorarían el desempeño de los colaboradores de la Institución?

**1.3. Objetivos****1.3.1. Objetivo General**

Identificar el impacto del clima laboral en el desempeño de los colaboradores de un Instituto Tecnológico Superior de Quito

**1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar el clima laboral en el que se desenvuelve el personal del Instituto Tecnológico Superior de Quito.
- Determinar los resultados de las evaluaciones de desempeño obtenidas por el personal del Instituto Tecnológico Superior de Quito.
- Demostrar cómo incide el clima laboral en el desempeño de los colaboradores en un Instituto Tecnológico Superior de Quito.
- Determinar los elementos del clima laboral que mejoren el desempeño de los colaboradores de la Institución.

**1.4. Justificación**

Este estudio servirá para que las autoridades de la institución objeto de la investigación propendan a fomentar un clima laboral adecuado y tomen en cuenta los factores y elementos que podrían mejorar el desempeño de sus colaboradores de forma

individual, ya que “*aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuándo estos existen en una organización, el enfoque de la evaluación de desempeño en la mayoría de empresas se centra en el colaborador individual*”. (Chiang & Méndez, 2010, p. 22)

El fomento de un buen clima laboral u organizacional es importante ya que sus elementos desarrollan “*sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo*”. (Caligiore y Díaz, 2003, p. 645)

Y si por lo tanto, el desempeño mejora, los resultados institucionales serían más eficientes y eficaces, lo cual beneficia grandemente a la organización.

La línea de investigación en la que recae el tema propuesto para esta investigación es: Estrategias corporativas, orientadas a los objetivos y estrategias de Recursos Humanos.

### **1.5. Alcance**

Los documentos utilizados para la elaboración del presente estudio son libros con información teórica válida, artículos científicos obtenidos a través de la biblioteca de la universidad en el Sistema de información científica y tecnológica a través de EBSCO, Dialnet, Scielo, Redalyc, Emerald, información de páginas oficiales en línea y google académico para soporte y fundamento de la investigación.; así como también, Microsoft Office y SPSS.

La investigación se realizará en las oficinas de las áreas de Recursos Humanos y demás áreas del Instituto Tecnológico Superior, ubicadas en la ciudad de Quito en los periodos 2015 y 2016, cuyo nombre no será revelado por mantener la confidencialidad de la información proporcionada por esta.

Para comprobar el objetivo planteado en esta investigación, se realizarán encuestas dirigidas a los colaboradores, así como también entrevistas directas a las personas que se encuentren involucradas y que conozcan sobre la evaluación de desempeño realizada al personal.



Los recursos económicos utilizados en el desarrollo de esta investigación serán principalmente destinados a la impresión de las plantillas de cada encuesta, y la presentación final.

### **1.6. Marco Referencial**

Existen varios estudios e investigaciones relacionadas a la relación de las variables satisfacción laboral y desempeño laboral, sin embargo no existe una conclusión generalizada, ya que mucho depende de los instrumentos utilizados para el levantamiento de información, así como del tipo de herramienta utilizada para medir la relación existente entre dichas variables, así por ejemplo, en el estudio de caso realizado por Chiang (2010) en una empresa de retail, se menciona como conclusiones las siguientes:

Las correlaciones entre ambas variables nos indican que los trabajadores a medida que su orientación al logro aumenta, su satisfacción con la oportunidades de desarrollo disminuye... Igualmente, a medida que los funcionarios aumentan la satisfacción con el reconocimiento en cuanto a su rendimiento, su orientación al logro disminuirá, porque se sienten conformes con lograr sólo los objetivos y metas propuestos por la jefatura. También se observó que, a medida la satisfacción con la forma de reconocimiento aumenta, la orientación al cliente disminuye, porque si los trabajadores están conformes con el reconocimiento que reciben, no se esfuerzan más con el cliente. Los otros indicadores de evaluación del desempeño no poseen una correlación estadísticamente significativa con las variables de satisfacción laboral. (p. 26)

En la investigación realizada por Rodríguez (2011), se observa que estudiaron la relación de las variables mencionadas en 96 sujetos, y que determinaron que si existe una relación directa entre clima laboral, satisfacción y desempeño, concluyendo lo siguiente:

El desempeño general mostró una correlación significativa con el clima general y con ocho dimensiones de éste. El desempeño tuvo una mayor asociación con la dimensión de identidad, luego recompensa, apoyo, calidez, normas, conflicto, estructura y riesgo. Cabe destacar que los son congruentes con otros estudios en que se ha mostrado una relación entre el clima y desempeño, desde Forehand y Gilmer en 1964, hasta estudios más actuales (Kangis & Williams, 2000; Fey & Beamish, 2001; Burton & Lauridsen, 2004; Griffith, 2006)...(p. 228)

Y aunque existen innumerables estudios que generan este tipo de conclusiones de relación positiva entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral, es importante determinar dichas conclusiones en el Instituto Tecnológico Superior, ya que se observó que las evaluaciones de desempeño tienen altas calificaciones y sin embargo

existe muchísimas quejas al respecto de la institución, por lo que resulta interesante concluir si la hipótesis planteada se cumple o no.

## **1.7. Marco Teórico**

### **1.7.1. Desempeño Laboral**

El desempeño en términos laborales es el comportamiento que tiene un determinado empleado en su puesto de trabajo, y que se encuentra influenciado y condiciones por un sinnúmero de variables. (Chiavenato, 2011)

Para que el concepto de desempeño no sea algo subjetivo, este debe medirse mediante el uso de una o más herramientas. No necesariamente el desempeño es algo bueno, de acuerdo al resultado de la medición podremos determinarlo objetivamente.

### **1.7.2. Evaluación de desempeño**

Una forma de medir los resultados de cada colaborador es mediante la evaluación de desempeño, Chiavenato (2011) menciona que *“la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.”* (p.202)

Las evaluaciones de desempeño en un área comercial se enfocan directamente al cumplimiento de metas, tal es así que de no cumplir con el presupuesto establecido, los colaboradores de dicha área se verán fuertemente impactados, no solo por lo económico sino también por su gestión. El análisis también arroja datos sobre si la política de remuneración variable en una compañía ha sido diseñada con características sólidas, alternativas, incentivadoras y sobre todo si ésta podrá sacar el máximo rendimiento a un colaborador.

Es en este punto donde el área de Recursos Humanos debe participar activamente en ayudar mediante su gestión para que cada colaborador se alinee a los objetivos de la compañía. Para Peña (2014) *“desde un punto de vista estratégico, la gestión de talento se*

*refiere a la necesidad que tienen las empresas de...sacar el máximo rendimiento a las capacidades de las personas...” (p.25)*

#### **1.7.2.1. Importancia de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es muy importante dentro de una organización ya que ésta depende del desempeño de cada uno de sus trabajadores o funcionarios y mientras se mida y evalúe el desempeño, se pueden iniciar acciones orientadas a obtener los más óptimos resultados. (Marmol, 2010)

#### **1.7.2.2. Responsabilidad de la evaluación de desempeño.**

Según la política que adopte la compañía, la responsabilidad de la evaluación de desempeño recae sobre el gerente, el colaborador, el colaborador y gerente, el equipo de trabajo, en Recursos Humanos o en una comisión que evalúe el desempeño de cada colaborador. (Chiavenato, 2011)

#### **1.7.2.3. Objetivos de la evaluación de desempeño.**

En sí la evaluación de desempeño no es un objetivo, como se mencionó anteriormente, es una herramienta cuyo propósito principal es mejorar los resultados de los colaboradores de la compañía. (Chiavenato, 2011)

#### **1.7.2.4. Beneficios de la evaluación de desempeño.**

Según Chiavenato (2011), una evaluación de desempeño bien planeada, desarrollada y coordinada, genera beneficios de corto, mediano y largo plazo, donde los principales beneficiarios son el colaborador, el gerente, la compañía y también la comunidad.

La siguiente tabla, permite observar los principales beneficios de la evaluación de desempeño:

**Tabla No. 1: Beneficios de la evaluación de desempeño**

Gerente
Sistema de medición que neutraliza la subjetividad
Medidas para mejorar el estándar del desempeño
Comunicación con subordinados
Persona
Conocimiento de reglas del juego
Conocimiento de expectativas del líder sobre su desempeño
Conocimiento de medidas para mejorar desempeño
Autoevaluación y crítica personal
Organización
Evaluación de su potencial humano
Definición de la contribución de cada empleado
Identificación de empleados para rotación o perfeccionamiento
Dinamización de la política de recursos humanos

Fuente: Chiavenato (2011)

Elaborado por: El autor

### 1.7.2.5. Desempeño por competencias.

Según Alles (2013), pueden utilizarse varias herramientas para medir el desempeño de los colaboradores por competencias, a continuación un detalle:

- Evaluación vertical.- combinan objetivos y competencias.
- Evaluación de 360°.- evalúan competencias con vistas a su desarrollo.
- Evaluación de 180°.- evalúan competencias con vistas a su desarrollo, tal como la evaluación 360°.
- Diagnósticos circulares
- Fichas de evaluación

### 1.7.3. Clima laboral

Existen varias definiciones de clima laboral, se trata de un concepto subjetivo, ya que el clima laboral varía de un sujeto a otro aunque sea en la misma institución, sin embargo se puede generalizar, diciendo que el clima laboral es la percepción que tiene el empleado de su lugar de trabajo, esta percepción está dada por “factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”. (Caraveo, 2004, p.83).

Las definiciones de clima laboral ha permitido generalizar varios aspectos en relación al clima laboral, así se dice que los empleados pueden percibir el clima laboral de forma directa o indirecta, el clima laboral repercute el comportamiento laboral, y esta percepción interviene en factores del sistema organizacional y en el comportamiento individual. (Caraveo, 2004)

### **1.7.3.1. Dimensiones del clima organizacional o laboral**

Las dimensiones del clima laboral son aquellos elementos o características que pueden ser medidas y que influyen en el comportamiento del empleado, existen muchos autores que han dimensionado dichas características desde distintos puntos de vista, por ejemplo existe la dimensión de Likert, de Litwin y Stringer, de Pritchard y Karasick, entre otras.

La dimensión de Likert, por ejemplo, mide ocho macro características:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada. (Brunet citado por Caraveo, 2004, p. 85)

La dimensión de Pritchard y Karasick define las siguientes macro características:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (Brunet citado por Caraveo, 2004, p. 85)

La presente investigación utilizó varios factores de las dimensiones mencionadas para la formulación de la encuesta de clima laboral.

## **1.8. Marco Legal**

### **1.8.1. Constitución de la República del Ecuador**

Para el análisis de la Constitución se la realizará desde dos conceptos, uno el derecho al trabajo y a la remuneración y dos la igualdad entre el trabajo y la remuneración.

El artículo 33 de la Constitución del Ecuador habla sobre las garantías que el estado da a las personas trabajadoras respetando su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y justas y el desempeño de un trabajo libremente escogido y aceptado.

Mientras que el artículo 326 numeral 4 menciona que a trabajo de igual valor, corresponderá igual remuneración.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución del Ecuador, 2008)

### **1.8.2. Ley de Seguridad Social**

Para la presente investigación es necesario respaldar la obligatoriedad de cumplir con las leyes que norman las prestaciones o beneficios sociales que tienen derecho los colaboradores, de tal manera que la Ley De Seguridad Social (2001) en el artículo 1 cita lo siguiente: “El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia”(p.1)

### **1.8.3. Plan Nacional del Buen Vivir**

El rol de esta normativa es de carácter mandatorio, ya que engloba los ejes del trabajo del Estado Ecuatoriano.

Para el presente caso de estudio se ha considerado el objetivo 6: “Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas”. (PNBV, 2013)

Este objetivo nos expone la importancia del respeto hacia todas las personas trabajadoras, suponiendo remuneraciones y retribuciones justas.

### **1.8.4. Código de Trabajo**

El código de trabajo es aquel que regula las actividades laborales en las instituciones de carácter privado, tales como el Instituto Tecnológico Superior de Quito, cuyos trabajadores se acogen a lo contemplado en esta normativa en lo relacionado a trabajo de tiempo completo y de tiempo parcial, ya que existen docentes contratados con tales características.

## **1.9. Marco Institucional**

### **1.9.1. Antecedentes**

El Plan Estratégico Institucional (2014), indica que el Instituto Tecnológico Superior de Quito nace en 1993 con Acuerdo Ministerial 6758, ofertando las carreras de Técnico en Guía Nacional de Turismo, Técnico en Administración Turística y Técnico en Administración Hotelera, y cuyas promotoras o fundadoras decidieron realizar como

## **CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

resultado de su profesionalismo, empeño y compromiso con la educación de la juventud del país.

En septiembre del 2001 a través de resolución del Ministerio de Educación y Cultura, el Instituto es elevado a Instituto Tecnológico ofertando carreras de tecnología relacionadas a la hotelería, turismo y estudios ambientales.

En el año 2002 el Instituto obtiene su Registro Institucional No. 17-092 ante el Consejo Nacional de Educación Superior y formando oficialmente parte del Sistema de Educación Superior, agregando la tecnología en gastronomía.

En el año 2008, se adicionan dos carreras de tecnología, con lo cual completan la oferta académica actual.

En la actualidad, el Instituto presta sus servicios educativos en tres campus ubicados en las avenidas 6 de Diciembre, Colón y en la calle Ernesto Caamaño, muy cerca de la avenida Coruña y oferta las carreras que se observan en el gráfico inferior.

<b>CARRERA</b>	<b>NIVEL</b>
GUIA NACIONAL DE TURISMO	NIVEL TECNICO SUPERIOR
ADMINISTRACION DE EMPRESAS HOTELERAS	NIVEL TECNOLOGICO
ADMINISTRACION DE EMPRESAS TURISTICAS	NIVEL TECNOLOGICO
GASTRONOMIA	NIVEL TECNOLOGICO
DISEÑO GRAFICO-INDUSTRIAL	NIVEL TECNOLOGICO
ESTUDIOS AMBIENTALES	NIVEL TECNOLOGICO

Figura 1: Informe de Rendición de Cuentas del Tecnológico correspondiente al año 2013 - Carreras que oferta el Instituto en la actualidad.

Fuente: Página institucional web

Elaborado por: El Autor

### **1.9.2. Lineamientos filosóficos**

Los lineamientos filosóficos del Instituto fueron tomados de su página web y de su plan estratégico institucional 2014-2019, siendo los siguientes:

Visión: El Instituto al 2019, en un ambiente de inclusión y respeto a la diversidad, cuenta con una oferta educativa que responde a los requerimientos de la sociedad, sustentado en un modelo educativo alternativo e innovador, comprometido con el desarrollo de la investigación e integrado a los procesos tecnológicos del momento con personal calificado y motivado.



## **CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

---

Misión: Somos una institución de educación superior de nivel técnico y tecnológico comprometida en la formación integral de profesionales emprendedores con amplia conciencia social cultural y ambiental.

Valores institucionales:

- (1) Libertad: valor que propicia la formación de personas capaces y con autonomía, sin miedo a la libertad, generando mejores condiciones sociales, económicas e ideológicas.
- (2) Pertinencia: valor que forma profesional en “función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de nosotros y lo que nosotros hacemos por ella”.
- (3) Equidad: Valor que permite brindar una educación de igualdad social, con acceso a oportunidades, promoción igualitaria de oportunidades.
- (4) Libertad académico: Valor que acepta, reconoce y promueve el libre desarrollo de ideas, tareas de investigación, experimentación con métodos de enseñanza y aplicación de técnicas innovadoras para desarrollar conocimientos.
- (5) Humanismo: Se forma integralmente a los estudiantes resaltando valores humanos como la dignidad, libertad, justicia, solidaridad, espíritu crítico y respeto al prójimo y a la sociedad.

Principios institucionales: Sus principios se basan en la Constitución Política del Estado, en la Ley Orgánica de Educación Superior y en el Reglamento General de los Institutos Superiores, siendo estos:

- (1) Dimensión axiológica;
- (2) Formación humanista;
- (3) Formación práctica para desarrollar competencias;
- (4) Procesos de globalización; y,
- (5) Trabajo en proyectos.

**CAPÍTULO II****METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN****2.1. Tipo de investigación**

Existen varios tipos de estudio que se relaciona con el nivel de investigación a realizar, cada uno de los niveles de investigación tienen diferentes niveles de profundidad, depende de la investigación a realizarse el nivel de profundidad que se requiere en una investigación.

El nivel descriptivo, es el estudio más detallado de un fenómeno sirve para dar diagnósticos del objeto de estudio. Para este nivel, se utilizan estudios tipo encuesta, estudios de casos, investigaciones históricas y estudios de evolución o desarrollo, este tipo de investigación se utilizará para alcanzar el primer objetivo específico, el segundo objetivo específico y el cuarto objetivo específico del presente estudio.

El nivel correlacional determina en qué medida dos variables están relacionadas, se pueden dar en este nivel estudios de correlación simple y estudios comparativos, este tipo de investigación se va a aplicar para cumplir con el tercer objetivo del estudio, que consiste en determinar cómo incide el clima laboral en el desempeño de los colaboradores de la Institución.

En síntesis, el trabajo propuesto utilizará el segundo y tercer nivel de investigación, en cada una de sus fases se utilizará estudios de nivel descriptivo y estudios de nivel correlacional.

**a. Diseño de investigación**

Existen según Hernández, Fernández y Baptista (2000) dos tipos de diseño de investigación que son el Diseño Experimental y el Diseño No Experimental o en algunos textos también llamado Diseño Descriptivo.

Los diseños no experimentales o descriptivos, se subdividen en Transeccionales o Transversales y Longitudinales. Los primeros se utilizan para estudios realizados en un momento único de tiempo, a su vez estos pueden ser exploratorios, descriptivos o correlacionales.

El estudio a realizarse que será en el Instituto Tecnológico Superior de Quito, cuyo objetivo es identificar el impacto del clima laboral en el desempeño de los colaboradores de la Institución, corresponde a un diseño de investigación NO EXPERIMENTAL o DESCRIPTIVO, de tipo transeccional porque se recogerán los datos en un momento único.

### **b. Métodos de investigación**

El método de investigación es aquel procedimiento que debe seguir el investigador para lograr sus objetivos, siendo los siguientes los que se utilizarán en la investigación propuesta:

- a. Método Inductivo, este método que consiste en ir de lo particular a lo general y va a ser usado para alcanzar todos los objetivos específicos del estudio.
- b. Método Analítico, el cual desintegra las partes de un todo para su estudio profundo y detallado de cada una de estas, este método será utilizado en el desarrollo de toda la investigación.

### **c. Fuentes de información**

Las fuentes primarias son aquellas que tienen información directamente del objeto de estudio y las fuentes secundarias, son aquellas que poseen información de otros trabajos de investigación relacionados.

En la investigación propuesta se utilizarán fuentes primarias, que en este caso proviene de los funcionarios del Instituto Tecnológico Superior de Quito, de los diferentes niveles jerárquicos y áreas pertinentes.

Las fuentes secundarias están compuestas por todos los artículos científicos, tesis y textos relacionados al tema de investigación.

**d. Población y muestra**

Universo de la investigación: También llamado población o ámbito de la investigación, son todos los elementos que son objeto de estudio. Para el caso del presente proyecto, la población de la investigación, la conforman todos los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior de Quito, que para el caso son 38 personas tanto administrativos como personal de servicios a los cuales se les aplicó la evaluación de desempeño.

En el presente estudio no se utilizó ninguna fórmula para determinar la muestra, se realizó el estudio haciendo un censo, esto es a todos el personal que conforma el universo.

**e. Técnicas de investigación**

Las técnicas a utilizarse en el trabajo de investigación propuesto son la encuesta, el cuestionario y el análisis de documentos. Detallando cada una de estas, se tiene;

Técnicas de fuentes primarias

- La encuesta: se realizará para obtener información que mida el clima laboral de los empleados del Instituto Tecnológico Superior de Quito.

Instrumentos de recolección de información:

Técnicas de fuentes secundarias

- El análisis de documentos: Se utilizará el análisis de documentos para establecer los puntajes y análisis de las evaluaciones de desempeño, así como también la correlación existente entre las dos variables y los elementos que puedan mejorar el desempeño de los colaboradores .

**f. Validación de los instrumentos de investigación**

El diseño de los instrumentos de investigación es decir, el diseño de los cuestionarios respectivos tanto para la entrevista como para la encuesta, será realizado en base de la tabla de operacionalización de variables, sin embargo, las preguntas de los cuestionarios levantados deben ser validadas, para esto, se hará uso de los criterios de

## **CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

---

Moriyama, en donde un grupo de expertos califican cada una de las preguntas que conforman los cuestionarios levantados utilizando la escala: Nada – 0; Poco – 1; Moderadamente – 2; y, Mucho – 3.

Según Placencia (2014), los criterios para dicha calificación son los siguientes:

1. Comprensible: se refiere a si se comprende o no
2. Sensible a variaciones en el fenómeno: si usted considera que puede discriminar a individuos con los aspectos (ítems) que se evalúan, en relación con el fenómeno que se quiere medir
3. Si el instrumento (ítem) tiene suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables: es decir, si existe una justificación para la presencia de dicho ítem en el instrumento
4. Componentes claramente definidos: o sea, si el ítem tiene una definición clara
5. Si deriva de datos factibles de obtener: si el dato correspondiente al ítem evaluado y se puede recoger. (p.2)

De esta manera el diseño de los instrumentos será el más adecuado para alcanzar los fines de la investigación.

### **g. Hipótesis**

#### **2.1.1. Hipótesis General**

H1: El clima laboral incide en el desempeño de los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior de Quito.

H0: El clima laboral no incide en el desempeño de los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior de Quito.

### **h. Variables**

Según Salkind (1999), la variable independiente es aquella que se manipula en una investigación para probar los resultados obtenidos o sus efectos sobre la variable dependiente, a la variable independiente se la denomina también variable de tratamiento, justamente por dicha condición de movimiento – efecto – resultado, se les denomina como independiente y dependiente.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Variable independiente: Clima laboral

**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

**2.2.Operacionalización de variables**

TIPO	VARIABLE	SUBVARIABLES	CONCEPTO	INDICADOR	TÉCNICA/INSTRUMENTO	ESCALA	PREGUNTAS
Variable independiente	Clima laboral	Colaboración	Determinar la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente interno en su lugar de trabajo	Resultados	Encuesta	Nunca/Casi nunca/ A veces / Casi siempre /Siempre/N/A	Considero que existe un buen ambiente de trabajo/Cuento con la colaboración de las personas de otras unidades/Cuando ingresé en la Institución me sentí bienvenido/Cuento con la colaboración de mis compañeros de unidad
		Comunicación		Resultados		Nunca/Casi nunca/ A veces / Casi siempre /Siempre/N/A	La comunicación interna en el Instituto es una actividad permanente y planificada/Tengo disponible información sobre la organización y la evolución del Instituto a través del tiempo/La revista o publicación interna para el empleado me proporciona información útil/Tengo disponible información sobre los servicios que ofrece la Institución...
		Condiciones de trabajo		Resultados		Nunca/Casi nunca/ A veces / Casi siempre /Siempre/N/A	El Instituto cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial/Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad/Tengo una posición cómoda en mi silla y escritorio para realizar mi trabajo/Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo...
		Carrera profesional		Resultados		Nunca/Casi nunca/ A veces / Casi siempre /Siempre/N/A	Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la Institución/Las promociones internas se realizan de manera justa/Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la Institución./Al asumir una nueva posición en el Instituto, mi jefe me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo...
		Formación		Resultados		Nunca/Casi nunca/ A veces / Casi siempre /Siempre/N/A	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo/Los planes de formación del Instituto se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía

Figura 2: Operacionalización de la variable independiente Clima Laboral – Parte 1  
Fuente: Investigación realizada

**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

TIPO	VARIABLE	SUBVARIABLES	CONCEPTO	INDICADOR	TÉCNICA/INSTRUMENTO	ESCALA	PREGUNTAS
Variable independiente	Clima laboral	Liderazgo	Determinar la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente interno en su lugar de trabajo	Resultados	Encuesta	Nunca/Casi nunca/ A veces / Casi siempre /Siempre/N/A	Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones/Mi jefe hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual/Mi jefe es un referente en la Institución/Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos...
		Orientación al cliente		Resultados		Nunca/Casi nunca/ A veces / Casi siempre /Siempre/N/A	He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de estudiar en el Instituto./Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo/Los procesos y procedimientos de trabajo en el Instituto me orientan hacia el cliente interno/externo/
		Percepción de servicios		Resultados		Nunca/Casi nunca/ A veces / Casi siempre /Siempre/N/A	Recibo la ayuda que necesito de RRHH en el Instituto/Recibo la ayuda que necesito la unidad que realiza compras/Recibo la ayuda que necesito de la unidad de Sistemas/Recibo la ayuda que necesito de la unidad de Marketing...
		Satisfacción en el puesto de trabajo		Resultados		Nunca/Casi nunca/ A veces / Casi siempre /Siempre/N/A	Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas/Mi trabajo es reconocido y valorado/Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi unidad/Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo...
		Cuestiones generales		Resultados		Nunca/Casi nunca/ A veces / Casi siempre /Siempre/N/A	Me siento orgulloso de trabajar para el Instituto/Considero que los Valores del Instituto reflejan el estilo de trabajo que existe en la Compañía/Las personas con las que me relaciono en el Instituto actúan con respeto y de manera ética/El Instituto innova y mejora continuamente para ser el líder de su sector...

Figura 3: Operacionalización de la variable independiente Clima Laboral – Parte 2  
Fuente: Investigación realizada

**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

Variable dependiente	Desempeño laboral	Áreas	Áreas manejadas por la institución objeto de estudio	Cantidad de personal por áreas	Revisión documental y entrevista		¿Cómo se distribuye el personal por áreas en el Instituto Superior de Quito?
		Competencias	Conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que un empleado posee	Calificación obtenida por competencias			aprendizaje activo/autocontrol/búsqueda de información / comprensión interpersonal / compromiso con la organización / conciencia de la organización / confianza en si mismo / construcción de relaciones / flexibilidad y adaptación al cambio / iniciativa / orden y calidad / orientación al logro / orientación hacia el cliente / persistencia / pensamiento analítico / impacto personal / trabajo en equipo
		Evaluación	Calificación obtenida en la evaluación del desempeño realizada de manera individual	Puntuación en evaluación de desempeño			Puntuaciones individuales

Figura 4: Operacionalización de la variable dependiente Desempeño Laboral  
Fuente: Investigación realizada

Variable de confusión	Cargo desempeñado		Función desempeñada por un funcionario	Porcentaje por cargos desempeñados			¿Qué cargo desempeña actualmente en el Instituto Superior de Quito?
Variable moderadora	Antigüedad		Número de años que el sujeto trabajo en la misma institución	Porcentaje por antigüedad		años / meses	Favor indicar su antigüedad en años y meses

Figura 5: Operacionalización de las variables de confusión y moderadora  
Fuente: Investigación realizada



**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

**2.3. Validez de la herramienta**

El instrumento de investigación que para el caso lo constituye la encuesta, fue validada mediante “el juicio de expertos, criterios que servirán para reformular aspectos de los cuestionarios, encaminados al logro de los objetivos del trabajo de investigación” (UTE, 2011, p. 10), a través de la aplicación de los principios de Moriyama. Esta técnica se aplicó a 7 pares, y sus resultados fueron los siguientes:

La encuesta de clima laboral consta de diez elementos a evaluarse, y fue realizada en base de varios modelos de evaluaciones de clima laboral. Con respecto al elemento *Colaboración* los porcentajes de los criterios de Moriyama no presentan importantes novedades de la estructura de las preguntas realizadas, por lo que no se realizó ningún cambio en esta sección.

COLABORACIÓN		Principio 1: Razonable y comprensible					Principio 2: Sensible de variaciones					Principio 3: Suposiciones básicas justificables					Principio 4: Componentes claros y definidos					Principio 5: Datos factibles de obtener				
Pregunta	Respuesta	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total
Considero que existe un buen ambiente de trabajo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Cuento con la colaboración de las personas de otras unidades	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	86%	14%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Cuando ingresé en la Institución me sentí bienvenido	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Cuento con la colaboración de mis compañeros de unidad	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%

Figura 6: Evaluación de Moriyama a la variable Colaboración

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De igual forma las preguntas que conforman el elemento *Comunicación* no sufrieron ningún cambio u omisión, ya que los porcentajes del análisis realizado son aceptables.

COMUNICACIÓN		Principio 1: Razonable y comprensible					Principio 2: Sensible de variaciones					Principio 3: Suposiciones básicas justificables					Principio 4: Componentes claros y definidos					Principio 5: Datos factibles de obtener				
Pregunta		Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total
La comunicación interna en el Instituto es una actividad permanente y planificada	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	79%	21%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	71%	29%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Tengo disponible información sobre la organización y la evolución del Instituto a través del tiempo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	86%	14%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
La revista o publicación interna para el empleado me proporciona información útil	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	86%	14%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	79%	21%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Tengo disponible información sobre los servicios que ofrece la Institución.	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Los comunicados internos me proporcionan información útil	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	93%	7%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	71%	29%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
La comunicación sobre los resultados y marcha del Instituto es clara y transparente	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	79%	21%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Cuando ingresé en el Instituto recibí suficiente información sobre la misma	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	86%	14%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Al unirme al Instituto, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	86%	14%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Conozco el Código Ético y de Conducta del Instituto	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Figura 7: Evaluación de Moriyama a la variable Comunicación  
Fuente: Investigación realizada

Las preguntas que conforman el bloque del elemento *Condiciones de Trabajo* se mantienen, ya que el análisis no refleja ninguna novedad relevante.

CONDICIONES DE TRABAJO		Principio 1: Razonable y comprensible					Principio 2: Sensible de variaciones					Principio 3: Suposiciones básicas justificables					Principio 4: Componentes claros y definidos					Principio 5: Datos factibles de obtener				
Pregunta		Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total
El Instituto cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	86%	14%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Tengo una posición cómoda en mi silla y escritorio para realizar mi trabajo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%

Figura 8: Evaluación de Moriyama a la variable Condiciones de trabajo  
Fuente: Investigación realizada

**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

En cuanto al elemento *Formación* se observa la necesidad de realizar un cambio en la pregunta 2, de la palabra *compañía* por la palabra *Institución*, pero no se observa ningún cambio en la estructura de las preguntas.

FORMACIÓN		Principio 1: Razonable y comprensible					Principio 2: Sensible de variaciones					Principio 3: Suposiciones básicas justificables					Principio 4: Componentes claros y definidos					Principio 5: Datos factibles de obtener				
Pregunta		Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total
Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	29%	71%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Los planes de formación del Instituto se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	29%	71%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%

Figura 9: Evaluación de Moriyama a la variable *Formación*

Fuente: Investigación realizada

**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

El elemento *Carrera Profesional* se mantiene con la misma estructura de preguntas.

CARRERA PROFESIONAL		Principio 1: Razonable y comprensible					Principio 2: Sensible de variaciones					Principio 3: Suposiciones básicas justificables					Principio 4: Componentes claros y definidos					Principio 5: Datos factibles de obtener				
Pregunta		Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total
Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la Institución	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Las promociones internas se realizan de manera justa	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la Institución.	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Al asumir una nueva posición en el Instituto, mi jefe me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Institución	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en el Instituto	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%

Figura 10: Evaluación de Moriyama a la variable Carrera Profesional

Fuente: Investigación realizada

**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

De igual forma, el elemento *Liderazgo* se mantiene con las mismas preguntas, ya que el análisis no presenta ninguna novedad relevante.

LIDERAZGO		Principio 1: Razonable y comprensible					Principio 2: Sensible de variaciones					Principio 3: Suposiciones básicas justificables					Principio 4: Componentes claros y definidos					Principio 5: Datos factibles de obtener				
Pregunta		Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total
Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mi jefe hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mi jefe es un referente en la Institución	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la Institución	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mi jefe respeta las diferencias de cultura, sexo, religión.	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mantengo una buena relación con mi jefe	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mi jefe es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%

**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

Figura 11: Evaluación de Moriyama a la variable Liderazgo  
Fuente: Investigación realizada

Los elementos *Orientación al cliente* y *Percepción de servicios centrales* tampoco ameritan cambio alguno en la estructura de sus preguntas.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		Principio 1: Razonable y comprensible					Principio 2: Sensible de variaciones					Principio 3: Suposiciones básicas justificables					Principio 4: Componentes claros y definidos					Principio 5: Datos factibles de obtener				
Pregunta		Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total
He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de estudiar en el Instituto.	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	14%	86%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Los procesos y procedimientos de trabajo en el Instituto me orientan hacia el cliente interno/externo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%

Figura 12: Evaluación de Moriyama a la variable Orientación al cliente  
Fuente: Investigación realizada

**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS CENTRALES		Principio 1: Razonable y comprensible					Principio 2: Sensible de variaciones					Principio 3: Suposiciones básicas justificables					Principio 4: Componentes claros y definidos					Principio 5: Datos factibles de obtener				
Pregunta		Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total
Recibo la ayuda que necesito de RRHH en el Instituto	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Recibo la ayuda que necesito la unidad que realiza compras	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Recibo la ayuda que necesito de la unidad de Sistemas	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Recibo la ayuda que necesito de la unidad de Marketing	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Recibo la ayuda que necesito de la unidad de Mantenimiento	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Recibo la ayuda que necesito de la unidad financiera	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Recibo la ayuda que necesito de Secretaría	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%

Figura 13: Evaluación de Moriyama a la variable Percepción de los servicios centrales

Fuente: Investigación realizada

La estructura de los elementos de *Satisfacción en el puesto de trabajo* se encuentran analizados y no se prevé ningún cambio en ninguna de sus preguntas.



## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO		Principio 1: Razonable y comprensible					Principio 2: Sensible de variaciones					Principio 3: Suposiciones básicas justificables					Principio 4: Componentes claros y definidos					Principio 5: Datos factibles de obtener				
Pregunta		Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total
Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	14%	86%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mi trabajo es reconocido y valorado	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	7%	93%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi unidad	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	7%	93%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
El Instituto me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%

Figura 14: Evaluación de Moriyama a la variable Satisfacción de puesto del trabajo  
Fuente: Investigación realizada

En el elemento *Cuestiones Generales* se ha solicitado que en la pregunta dos, de igual forma se cambie la palabra Compañía por Institución.

**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

CUESTIONES GENERALES		Principio 1: Razonable y comprensible					Principio 2: Sensible de variaciones					Principio 3: Suposiciones básicas justificables					Principio 4: Componentes claros y definidos					Principio 5: Datos factibles de obtener				
Pregunta		Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total	Mucho	Moderado	Poco	Nada	Total
Me siento orgulloso de trabajar para el Instituto		100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Considero que los Valores del Instituto reflejan el estilo de trabajo que existe en la Compañía	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	86%	0%	0%	0%	86%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Las personas con las que me relaciono en el Instituto actúan con respeto y de manera ética	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
El Instituto innova y mejora continuamente para ser el líder de su sector	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Estoy satisfecho con las actividades deportivas que apoya la Institución	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	79%	21%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	71%	29%	0%	0%	100%	71%	29%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Recibo información sobre los elementos que componen mi sueldo (sueldo básico más beneficios)	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Desde mi entrada en el Instituto, pienso que la institución se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Considero adecuados e importantes los proyectos de Responsabilidad Social implementados por la institución en mi país	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en el Instituto	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Pienso que el Instituto es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Recomiendo el Instituto como un lugar donde trabajar	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Me siento participe del proyecto de la Institución	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%
Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la Institución	Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre - N/A	100%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	100%

Figura 15: Evaluación de Moriyama a la variable Cuestiones Generales  
Fuente: Investigación realizada

**2.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Luego de recopilar la información, se debe realizar la correspondiente codificación de los datos para su interpretación, tabulando previamente los resultados y posteriormente interrelacionando la información

Para el caso del análisis de la información derivada de las encuestas a aplicar, se va a utilizar el software libre SPSS (Statistical Program Social Science).

De forma general, los resultados de la información derivada del análisis de factores de desempeño, así como de la información derivada de las entrevistas se presentará de forma descriptiva y con organizadores gráficos para una comprensión cabal del tema.

**2.5. Confiabilidad de la herramienta**

En el trabajo de investigación, se trabajará con muestras estadísticas, para determinar la confiabilidad de los datos se utilizará el método de consistencia interna (Alfa de Cronbach) que presentan entre sí los diferentes ítems con el puntaje total del instrumento.

El modelo estadístico del coeficiente Alfa de Cronbach, refiere la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} * \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad “Alfa de Cronbach”

n = Número total de ítems que contiene el instrumento

S = Varianza de puntajes totales

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de la varianza individual de los ítems

*Prueba piloto*

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

---

La encuesta pertinente se aplicó a 14 personas, resultando lo siguiente:

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	14	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	14	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,980	,982	71

Figura 16: Estadísticos de fiabilidad del instrumento de investigación

El índice general es de 0.98, acercándose a 1, se concluye que el instrumento aplicado es confiable.

### CAPÍTULO III

#### RESULTADOS Y ANÁLISIS

#### 3.1. Resultados y análisis Objetivo Específico 1

**Analizar el clima laboral en el que se desenvuelve el personal del Instituto Tecnológico Superior de Quito.**

##### a. Colaboración

a.1. ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?

Tabla No. 2: Resultados pregunta 1 de clima laboral – factor Colaboración

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	9,1%	63,6%	9,1%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	37,5%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	12,9%	51,6%	12,9%	16,1%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tiene de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tiene más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: el 52% de los empleados consideran que a veces existe un buen ambiente de trabajo, aproximadamente el 31% de ellos piensan que siempre y casi siempre existe un buen ambiente de trabajo y el 19% aproximadamente piensan que nunca o casi nunca existe un buen ambiente de trabajo.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

a.2. ¿Cuento con la colaboración de las personas de otras unidades?

Tabla No. 3: Resultados pregunta 2 de clima laboral – factor Colaboración

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	18,2%	63,6%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	12,5%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	19,4%	38,7%	19,4%	16,1%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo que las peores opiniones las dieron las personas que tiene de cuatro a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tiene más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 38.7% piensa que a veces cuenta con la colaboración del personal de otras unidades, casi el 35% opina que siempre y casi siempre cuenta con la colaboración del personal de otras unidades, y casi el 24% piensa que nunca y casi nunca cuenta con la colaboración de sus compañeros que pertenecen a otras unidades o áreas.

a.3. Cuando ingresé en la Institución ¿me sentí bienvenido?

Tabla No. 4: Resultados pregunta 3 de clima laboral – factor Colaboración

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	9,1%	9,1%	18,2%	45,5%	9,1%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	87,5%	0,0%	100,0%
Total	3,2%	6,5%	9,7%	16,1%	61,3%	3,2%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo que las peores opiniones las dieron las personas que tiene de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tiene más de ocho años de antigüedad.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Promedio total: Casi el 78% de los empleados piensan que siempre y casi siempre se sintieron bienvenidos cuando ingresaron en la Institución, el 9.7% del personal opina que nunca y casi nunca se sintió bienvenido y el 9.7% piensa que a veces se sintió bienvenido.

a.4. ¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de unidad?

Tabla No. 5: Resultados pregunta 4 de clima laboral – factor Colaboración

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	75,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	0,0%	27,3%	18,2%	45,5%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	0,0%	60,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	100,0%
Total	3,2%	0,0%	32,3%	19,4%	45,2%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tiene de dos a cuatro años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tiene más de seis años de antigüedad.

Promedio total: el 65% de los encuestados opinan que casi siempre y siempre cuentan con la colaboración de sus compañeros de unidad, el 32.3% opinan que a veces sienten que cuenta con la colaboración de sus compañeros de unidad y el 3.2% piensan que nunca cuentan con la colaboración de sus compañeros de unidad.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### Síntesis

Tabla No. 6: Resultados totales factor Colaboración

Factores Colaboración	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
Buen ambiente	6,5%	12,9%	51,6%	12,9%	16,1%	0,0%	100,0%
Colaboración de otras unidades	6,5%	19,4%	38,7%	19,4%	16,1%	0,0%	100,0%
Bienvenido en la institución	3,2%	6,5%	9,7%	16,1%	61,3%	3,2%	100,0%
Colaboración de la misma unidad	3,2%	0,0%	32,3%	19,4%	45,2%	0,0%	100,0%
Promedio	4,8%	9,7%	33,1%	16,9%	34,7%	0,8%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De forma general en el factor –colaboración- los empleados de la Institución tienen una opinión buena en casi un 52%, moderada en un 33% y mala en un 15%.

### b. Comunicación

b.1. La comunicación interna en el Instituto es una actividad permanente y planificada

Tabla No. 7: Resultados pregunta 5 de clima laboral – factor Comunicación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	36,4%	36,4%	0,0%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	25,0%	62,5%	0,0%	12,5%	0,0%	100,0%
Total	9,7%	35,5%	38,7%	3,2%	12,9%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tiene de dos a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tiene de seis a ocho años de antigüedad.

Promedio total: Casi el 46% de los encuestados opinan que casi nunca o nunca la comunicación interna es una actividad permanente y planificada, el 38.7% señala que a veces la comunicación interna es permanente y planificada y casi el 16% opina que siempre y casi siempre la comunicación interna es permanente y planificada.



## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

b.2. Tengo disponible información sobre la organización y la evolución del Instituto a través del tiempo

Tabla No. 8: Resultados pregunta 6 de clima laboral – factor Comunicación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	36,4%	18,2%	18,2%	18,2%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	40,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	16,1%	19,4%	12,9%	35,5%	16,1%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tiene de dos a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: Casi el 52% del personal opina que siempre y casi siempre tienen disponible información de la organización y de su evolución, casi el 35% señala que nunca y casi nunca tienen disponible la información de la organización y de su evolución y casi el 13% piensa que a veces tiene disponible información sobre la Institución y su evolución.

b.3. La revista o publicación interna para el empleado me proporciona información útil

Tabla No. 9: Resultados pregunta 7 de clima laboral – factor Comunicación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	20,0%	50,0%	10,0%	0,0%	20,0%	100,0%
4,1 a 6 años	80,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	37,5%	12,5%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	16,7%	13,3%	36,7%	10,0%	16,7%	6,7%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tiene de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: La Institución no tiene revista informativa interna, pero tan solo el 6.7% respondió que no aplica esta pregunta, el 36.7% opina que a veces la revista interna le da información útil, el 30% señala que nunca y casi nunca la revista interna le da información útil, y el 26.7% piensa que siempre y casi siempre la revista interna le da información útil.

b.4. Tengo disponible información sobre los servicios que ofrece la Institución.

Tabla No. 10: Resultados pregunta 8 de clima laboral – factor Comunicación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	0,0%	45,5%	18,2%	36,4%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	25,0%	12,5%	50,0%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	6,5%	29,0%	16,1%	41,9%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años de antigüedad, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta seis años de antigüedad y más de ocho años.

Promedio total: Aproximadamente el 48% de los encuestados opina que siempre y casi siempre tiene disponible información de los servicios que oferta la Institución, el 26% del personal piensan que a veces tiene disponible la información de los servicios institucionales y el 13% de los encuestados opinan que nunca y casi nunca tienen disponible la información de los servicios de la Institución.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### b.5. Los comunicados internos me proporcionan información útil

Tabla No. 11: Resultados pregunta 9 de clima laboral – factor Comunicación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	30,0%	60,0%	10,0%	0,0%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Total	3,3%	13,3%	40,0%	23,3%	20,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tiene de dos a cuatro años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tiene más de seis años de antigüedad.

Promedio total: El 40% de los encuestados piensan que a veces los comunicados internos le proporcionan información útil, el 43% del personal opinan que siempre y casi siempre los comunicados internos le proporcionan información útil, casi el 17% del personal piensa que nunca y casi nunca los comunicados internados le proporcionan información útil.

### b.6. La comunicación sobre los resultados y marcha del Instituto es clara y transparente

Tabla No. 12: Resultados pregunta 10 de clima laboral – factor Comunicación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	18,2%	54,5%	18,2%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	40,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	0,0%	12,5%	37,5%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	12,9%	32,3%	25,8%	22,6%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años de antigüedad y más de ocho años.

Promedio total: Casi el 49% del personal piensa que siempre y casi siempre los resultados de la Institución y de su marcha son claros y transparentes, el 32.3% opina que la comunicación sobre los resultados y marcha de la Institución son claros y transparentes y casi el 20% señala que nunca y casi nunca la comunicación sobre estos aspectos son claros y transparentes.

b.7. Cuando ingresé en el Instituto recibí suficiente información sobre la misma

Tabla No. 13: Resultados pregunta 11 de clima laboral – factor Comunicación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	27,3%	27,3%	27,3%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	37,5%	0,0%	62,5%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	16,1%	32,3%	12,9%	32,3%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de dos a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años de antigüedad y más de ocho años.

Promedio total: Casi el 47% del personal opina que siempre y casi siempre recibió información útil de la Institución cuando ingresó a trabajar en la misma, el 32.3% opina que a veces recibió información útil en su ingreso y casi el 23% señala que nunca y casi nunca recibió información útil al ingresar.

b.8. Al unirme al Instituto, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Tabla No. 14: Resultados pregunta 12 de clima laboral – factor Comunicación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	9,1%	36,4%	18,2%	27,3%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	40,0%	0,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	12,5%	12,5%	62,5%	0,0%	100,0%
Total	12,9%	6,5%	25,8%	16,1%	35,5%	3,2%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años de antigüedad y más de ocho años.

Promedio total: Casi el 52% de los encuestados afirman que casi siempre y siempre recibieron información suficiente sobre su área de trabajo y sus funciones cuando ingresaron en la Institución, el 25.8% señala que a veces recibieron información suficiente y casi el 20% opina que nunca y casi nunca recibieron información suficiente.

### b.9. Conozco el Código Ético y de Conducta del Instituto

Tabla No. 15: Resultados pregunta 13 de clima laboral – factor Comunicación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	9,1%	18,2%	27,3%	18,2%	18,2%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	100,0%
Más de 10 años	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	12,9%	9,7%	9,7%	12,9%	41,9%	12,9%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tiene hasta dos años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tiene más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: La Institución no tiene código de ética y de conducta, sin embargo tan solo el 12.9% señala que esta pregunta no aplica, casi el 55% señala que siempre y

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

casi siempre conocen el código de ética, casi el 23% indica que nunca y casi nunca conocen de este código y el 9.7% señala que a veces conocen de este documento.

### Síntesis

Tabla No. 16: Resultados totales factor Comunicación

Factores Comunicación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
Comunicación permanente y planificada	9,7%	35,5%	38,7%	3,2%	12,9%	0,0%	100,0%
Información disponible de evolución	16,1%	19,4%	12,9%	35,5%	16,1%	0,0%	100,0%
Información útil de revista institucional	16,7%	13,3%	36,7%	10,0%	16,7%	6,7%	100,0%
Información disponible de servicios	6,5%	6,5%	29,0%	16,1%	41,9%	0,0%	100,0%
Comunicados internos útiles	3,3%	13,3%	40,0%	23,3%	20,0%	0,0%	100,0%
Comunicación de resultados claros	6,5%	12,9%	32,3%	25,8%	22,6%	0,0%	100,0%
Información institucional suficiente al ingresar	6,5%	16,1%	32,3%	12,9%	32,3%	0,0%	100,0%
Información del área suficiente al ingresar	12,9%	6,5%	25,8%	16,1%	35,5%	3,2%	100,0%
Conocimiento del código de ética	12,9%	9,7%	9,7%	12,9%	41,9%	12,9%	100,0%
Promedio	10,1%	14,8%	28,6%	17,3%	26,7%	2,5%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De forma general la percepción de los empleados sobre la comunicación institucional es buena en casi un 45%, moderada en un 29% aproximadamente y una mala opinión en casi un 25%.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### c. Condiciones

c.1. El Instituto cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial

Tabla No. 17: Resultados pregunta 14 de clima laboral – factor Condiciones

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	27,3%	27,3%	27,3%	18,2%	0,0%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	12,5%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Total	12,9%	22,6%	19,4%	29,0%	16,1%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de dos a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años de antigüedad y más de ocho años.

Promedio total: El 45% del personal opina que la Institución cumple con las normas de seguridad y salud ocupacional, casi el 36% señala que la Institución nunca y casi nunca cumple con dichas normas, y el 19.4% indica que la Institución cumple a veces con dichas normas.

c.2. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

Tabla No. 18: Resultados pregunta 15 de clima laboral – factor Condiciones

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	0,0%	45,5%	27,3%	18,2%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Más de 10 años	0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	25,0%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	6,5%	41,9%	25,8%	19,4%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años de antigüedad.

Promedio total: El 45% indica que casi siempre y siempre la Institución cumple con las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, el 42% señala que la Institución a veces cumple con dichas condiciones y el 13% indica que casi nunca y nunca la Institución cumple con las condiciones óptimas de trabajo.

### c.3. Tengo una posición cómoda en mi silla y escritorio para realizar mi trabajo

Tabla No. 19: Resultados pregunta 16 de clima laboral – factor Condiciones

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	9,1%	36,4%	27,3%	18,2%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	60,0%	0,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	25,8%	6,5%	19,4%	16,1%	32,3%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 48% opina que tiene una posición cómoda en su silla y escritorio, el 33% señala que casi y nunca tiene una posición cómoda y el 19% señala que a veces tiene una posición cómoda.



## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### c.4. Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo

Tabla No. 20: Resultados pregunta 17 de clima laboral – factor Condiciones

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	0,0%	45,5%	18,2%	36,4%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 10 años	0,0%	0,0%	25,0%	37,5%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	0,0%	3,2%	35,5%	29,0%	32,3%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de seis años de antigüedad.

Promedio total: El 61% de los encuestados opina que siempre y casi siempre dispone de los materiales y recursos necesarios para trabajar, el 36% indica que a veces dispone de los materiales y recursos necesarios para trabajar y el 3% señala que casi nunca y nunca cuenta con los materiales y recursos necesarios.

### Síntesis

Tabla No. 21: Resultados totales factor Condiciones

Factores Condiciones	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
Cumplimiento de normas de Seguridad y Salud O.	12,9%	22,6%	19,4%	29,0%	16,1%	0,0%	100,0%
Condiciones adecuadas	6,5%	6,5%	41,9%	25,8%	19,4%	0,0%	100,0%
Posición cómoda	25,8%	6,5%	19,4%	16,1%	32,3%	0,0%	100,0%
Materiales y recursos necesarios	0,0%	3,2%	35,5%	29,0%	32,3%	0,0%	100,0%
Promedio	11,3%	9,7%	29,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De forma general, la opinión sobre las condiciones de trabajo es favorable en un 50%, un 29% tiene una opinión moderada de las condiciones de trabajo y el 21% tiene una percepción desfavorable sobre sus condiciones de trabajo.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### d. Carrera

d.1. Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la Institución

Tabla No. 22: Resultados pregunta 18 de clima laboral – factor Carrera

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	27,3%	0,0%	9,1%	36,4%	9,1%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	0,0%	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	0,0%	25,0%	0,0%	62,5%	0,0%	100,0%
Total	19,4%	12,9%	12,9%	9,7%	41,9%	3,2%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis hasta ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años de antigüedad y más de ocho años.

Promedio total: El 51% indica que siempre y casi siempre tiene posibilidades de promocionar en la Institución si desempeña bien su trabajo, el 33% señala que nunca y casi nunca va a tener posibilidades de promoción, el 13% opina que a veces podría tener posibilidades de promoción y el 3% señala que no aplica la pregunta ya que no existe esa opción en la Institución.

d.2. Las promociones internas se realizan de manera justa

Tabla No. 23: Resultados pregunta 19 de clima laboral – factor Carrera

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	45,5%	9,1%	9,1%	9,1%	9,1%	100,0%
4,1 a 6 años	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	37,5%	12,5%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	22,6%	29,0%	16,1%	9,7%	19,4%	3,2%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen hasta ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 51% señala que nunca y casi nunca las promociones son justas en la Institución, el 29% indica que siempre y casi siempre las promociones son justas, el 16% opina que a veces las promociones son justas, y el 3% señala que en la Institución no hay promociones.

d.3. Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la Institución.

Tabla No. 24: Resultados pregunta 20 de clima laboral – factor Carrera

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	9,1%	36,4%	9,1%	18,2%	9,1%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	40,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%	100,0%
Total	6,5%	12,9%	29,0%	12,9%	32,3%	6,5%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro hasta seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años de antigüedad y más de ocho años.

Promedio total: El 35% señala que los criterios de evaluación de desempeño son adecuados, el 29% indica que a veces son adecuados los criterios de evaluación, el 19% opina que nunca y casi nunca son adecuados los criterios de evaluación y el 7% indica que no aplica esta pregunta, ya que no se realizan evaluaciones de desempeño, lo cual no corresponde.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

d.4. Al asumir una nueva posición en el Instituto, mi jefe me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo

Tabla No. 25: Resultados pregunta 21 de clima laboral – factor Carrera

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	9,1%	18,2%	18,2%	27,3%	9,1%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	0,0%	0,0%	25,0%	62,5%	0,0%	100,0%
Total	12,9%	6,5%	19,4%	19,4%	38,7%	3,2%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 58% del personal piensa que siempre y casi siempre su jefe le informa de manera clara sus funciones y responsabilidades, el 19% indica que a veces su jefe le informa claramente sus funciones y responsabilidades, el 19% señala que nunca y casi nunca le informan claramente sus funciones y responsabilidades y el 3% dice que esta pregunta no aplica en el caso de la Institución.

d.5. Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Institución

Tabla No. 26: Resultados pregunta 22 de clima laboral – factor Carrera

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	75,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	63,6%	18,2%	9,1%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	25,0%	0,0%	37,5%	12,5%	25,0%	0,0%	100,0%
Total	58,1%	6,5%	16,1%	9,7%	9,7%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen hasta ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 65% indica que nunca y casi nunca tienen disponible información sobre las vacantes en la Institución, el 19% señala que siempre y casi siempre tiene disponible dicha información y el 16% señala que a veces tiene disponible esa información.

### d.6. Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo

Tabla No. 27: Resultados pregunta 23 de clima laboral – factor Carrera

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	0,0%	54,5%	18,2%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	100,0%
Total	12,9%	3,2%	22,6%	25,8%	35,5%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años de antigüedad y más de ocho años.

Promedio total: El 61% indica que siempre y casi siempre tienen autonomía para llevar a cabo su trabajo, el 23% señala que a veces tienen autonomía para llevar a cabo su trabajo, y el 16% indica que nunca y casi nunca tienen autonomía para llevar a cabo su trabajo.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

d.7. Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en el Instituto

Tabla No. 28: Resultados pregunta 24 de clima laboral – factor Carrera

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	36,4%	27,3%	9,1%	18,2%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	40,0%	0,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	0,0%	25,0%	25,0%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	32,3%	9,7%	19,4%	16,1%	22,6%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen hasta cuatro años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 42% del personal opina que nunca y casi nunca tienen oportunidad de desarrollarse profesionalmente en el Instituto, el 39% de los encuestados piensan que siempre y casi siempre tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la Institución, y el 19% indica que a veces tienen oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

### Síntesis

Tabla No. 29: Resultados totales factor Carrera

Factores Carrera	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
Posibilidad de promoción	19,4%	12,9%	12,9%	9,7%	41,9%	3,2%	100,0%
Promociones justas	22,6%	29,0%	16,1%	9,7%	19,4%	3,2%	100,0%
Criterios de evaluación adecuados	6,5%	12,9%	29,0%	12,9%	32,3%	6,5%	100,0%
Información clara de nueva posición	12,9%	6,5%	19,4%	19,4%	38,7%	3,2%	100,0%
Información sobre vacantes	58,1%	6,5%	16,1%	9,7%	9,7%	0,0%	100,0%
Autonomía de trabajo	12,9%	3,2%	22,6%	25,8%	35,5%	0,0%	100,0%
Oportunidad de desarrollo profesional	32,3%	9,7%	19,4%	16,1%	22,6%	0,0%	100,0%
Promedio	23,5%	11,5%	19,4%	14,7%	28,6%	2,3%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De forma general, la percepción del personal sobre la carrera profesional dentro de la institución es buena en un 43%, moderada en un 19%, mala en un 35% y un 2% indica que no existe plan de carrera en el Instituto.

### e. Formación

#### e.1. Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo

Tabla No. 30: Resultados pregunta 25 de clima laboral – factor Formación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
2,1 a 4 años	54,5%	9,1%	27,3%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	40,0%	0,0%	40,0%	0,0%	20,0%	100,0%
6,1 a 8 años	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Más de 10 años	25,0%	0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	100,0%
Total	38,7%	3,2%	29,0%	12,9%	16,1%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen desde dos hasta ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 42% señala que nunca y casi nunca recibe formación para actualizar los conocimientos de su trabajo, el 29% indica que a veces recibe formación para actualizar los conocimientos de su trabajo, el 29% opina que siempre y casi siempre reciben formación para actualizar sus conocimientos de trabajo.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

e.2. Los planes de formación del Instituto se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Institución.

Tabla No. 31: Resultados pregunta 26 de clima laboral – factor Formación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
2,1 a 4 años	45,5%	18,2%	18,2%	18,2%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	40,0%	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
6,1 a 8 años	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 10 años	25,0%	0,0%	25,0%	12,5%	37,5%	100,0%
Total	35,5%	9,7%	19,4%	19,4%	16,1%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen hasta cuatro años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 45% de los encuestados señalan que nunca o casi nunca los planes de formación se adecuan a sus necesidades de desarrollo profesional, el 35% opina que siempre y casi siempre los planes de formación se adecuan a sus necesidades profesionales, y el 19% piensa que a veces los planes de formación se adecuan a sus necesidades profesionales.

Síntesis

Tabla No. 32: Resultados totales factor Formación

Factores Formación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
Formación para actualizar conocimientos	38,7%	3,2%	29,0%	12,9%	16,1%	0,0%	100,0%
Planes de formación adecuados	35,5%	9,7%	19,4%	19,4%	16,1%	0,0%	100,0%
Promedio	37,1%	6,5%	24,2%	16,1%	16,1%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De forma general, el personal percibe en un 44% mala el factor Formación dentro del Instituto, el 32% piensa que este factor es positivo en un 32% y el 24% tiene una opinión moderada.



## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### f. Liderazgo

#### f.1. Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones

Tabla No. 33: Resultados pregunta 27 de clima laboral – factor Liderazgo

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	9,1%	27,3%	27,3%	27,3%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	0,0%	37,5%	50,0%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	12,9%	19,4%	29,0%	32,3%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen desde seis hasta ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 52% indica que siempre y casi siempre su jefe lo escucha y le hace partícipe de sus decisiones, el 19% señala que a veces su jefe lo escucha y le hace partícipe de las decisiones, y el 19% opina que nunca y casi nunca su jefe lo escucha y le hace partícipe de las decisiones.

#### f.2. Mi jefe hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual

Tabla No. 34: Resultados pregunta 28 de clima laboral – factor Liderazgo

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	27,3%	0,0%	36,4%	18,2%	9,1%	9,1%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	0,0%	12,5%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Total	19,4%	6,5%	25,8%	19,4%	25,8%	3,2%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen desde cuatro hasta seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 45% señala que siempre y casi siempre el jefe hace seguimiento a su plan de desarrollo individual, el 26% señala que a veces se hace dicho seguimiento por parte del jefe, el 26% indica que nunca y casi nunca su jefe hace tal seguimiento y el 3% indica que esta pregunta no aplica, ya que no existe plan de desarrollo individual.

### f.3. Mi jefe es un referente en la Institución

Tabla No. 35: Resultados pregunta 29 de clima laboral – factor Liderazgo

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	9,1%	45,5%	18,2%	27,3%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	9,7%	29,0%	12,9%	41,9%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 55% del personal piensa que siempre y casi siempre su jefe es un referente en la Institución, el 29% piensa que a veces su jefe es un referente en el Instituto, y el 16% opina que nunca y casi nunca su jefe es un referente en la Institución.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### f.4. Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos

Tabla No. 36: Resultados pregunta 30 de clima laboral – factor Liderazgo

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	9,1%	45,5%	0,0%	36,4%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	3,2%	6,5%	35,5%	3,2%	51,6%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen hasta ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 55% señala que su jefe le trata justamente y evita favoritismos, el 35% piensa que a veces su jefe le trata justamente y evita favoritismos, y el 10% indica que nunca y casi nunca su jefe le trata justamente y evita favoritismos.

### f.5. Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la Institución

Tabla No. 37: Resultados pregunta 31 de clima laboral – factor Liderazgo

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	27,3%	9,1%	18,2%	9,1%	36,4%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	12,5%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	9,7%	9,7%	12,9%	22,6%	45,2%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de dos a cuatro años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años, de cuatro a seis años y más de ocho años de antigüedad.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Promedio total: El 68% indica que siempre y casi siempre su jefe se preocupa de transmitir valores, misión y objetivos de la Institución, el 19% señala que nunca y casi nunca su jefe se preocupa por transmitir valores, misión y objetivos institucionales, el 13% opina que a veces su jefe se preocupa por transmitir valores, misión y objetivos institucionales.

### f.6. Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe

Tabla No. 38: Resultados pregunta 32 de clima laboral – factor Liderazgo

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	9,1%	45,5%	18,2%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	25,0%	0,0%	12,5%	37,5%	25,0%	0,0%	100,0%
Total	19,4%	12,9%	25,8%	25,8%	16,1%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen desde cuatro hasta ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 42% opina que siempre y casi siempre puede tomar decisiones propias sin consultar a su jefe, el 32% señala que nunca y casi nunca puede tomar decisiones propias sin consultar a su jefe y el 26% piensa que a veces puede tomar decisiones sin consultar a su jefe.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

f.7. Mi jefe respeta las diferencias de cultura, sexo, religión.

Tabla No. 39: Resultados pregunta 33 de clima laboral – factor Liderazgo

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	18,2%	0,0%	18,2%	36,4%	18,2%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	3,2%	6,5%	9,7%	16,1%	58,1%	6,5%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen desde dos hasta cuatro años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años, de cero hasta dos años y más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 74% del personal piensa que su jefe siempre y casi siempre respeta las diferencias culturales, de sexo y religión, el 10% señala que nunca o casi nunca su jefe respeta dichos aspectos, el otro 10% indica que a veces su jefe respeta tales aspectos, y el 6% indica que esta pregunta no aplica.

f.8. Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo

Tabla No. 40: Resultados pregunta 34 de clima laboral – factor Formación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	9,1%	27,3%	9,1%	27,3%	9,1%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	0,0%	12,5%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	9,7%	16,1%	16,1%	12,9%	41,9%	3,2%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen desde cuatro hasta ocho años en la institución, las mejores

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 56% opina que siempre y casi siempre su jefe se preocupa por mantener un buen clima laboral, el 25% indica que nunca y casi nunca su jefe se preocupa por mantener un buen clima laboral, el 16% señala que a veces su jefe se preocupa por mantener un buen clima laboral, y el 3% indica que esta pregunta no aplica.

### f.9. Mantengo una buena relación con mi jefe

Tabla No. 41: Resultados pregunta 35 de clima laboral – factor Liderazgo

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	0,0%	9,1%	18,2%	54,5%	9,1%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	6,5%	3,2%	22,6%	58,1%	3,2%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 81% opina que siempre y casi siempre mantiene una buena relación con su jefe, el 13% opina que nunca y casi nunca mantiene una buena relación con su jefe, el 3% señala que a veces mantiene una buena relación con su jefe y el 3% indica que no aplica esta pregunta.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

f.10. Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses

Tabla No. 42: Resultados pregunta 36 de clima laboral – factor Liderazgo

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	18,2%	27,3%	0,0%	36,4%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	100,0%
Total	12,9%	16,1%	19,4%	16,1%	35,5%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 52% opina que casi siempre y siempre su jefe se preocupa por conocer sus necesidades e intereses, el 29% señala que nunca y casi nunca su jefe se preocupa por conocer sus necesidades e intereses y el 19% indica que a veces su jefe se preocupa por tales aspectos.

f.11. Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo

Tabla No. 43: Resultados pregunta 37 de clima laboral – factor Liderazgo

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	18,2%	0,0%	27,3%	36,4%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	40,0%	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	22,6%	12,9%	6,5%	12,9%	45,2%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen desde seis hasta ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Promedio total: El 58% indica que siempre y casi siempre su jefe le felicita al realizar bien su trabajo, el 35% indica que nunca y casi nunca su jefe le felicita por realizar bien su trabajo, y el 7% opina que a veces su jefe le ha felicitado.

### f.12. Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño

Tabla No. 44: Resultados pregunta 38 de clima laboral – factor Liderazgo

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	27,3%	18,2%	27,3%	9,1%	18,2%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	12,5%	12,5%	37,5%	25,0%	0,0%	100,0%
Total	19,4%	16,1%	25,8%	16,1%	22,6%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen desde seis hasta ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 39% señala que siempre y casi siempre su jefe le proporciona información periódica sobre su desempeño, el 26% señala que a veces su jefe le proporciona información sobre su desempeño y el 25% opina que nunca y casi nunca su jefe le proporciona dicha información.

### f.13. Mi jefe es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento

Tabla No. 45: Resultados pregunta 39 de clima laboral – factor Liderazgo

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	0,0%	27,3%	27,3%	27,3%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	0,0%	20,0%	60,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	0,0%	0,0%	25,0%	62,5%	0,0%	100,0%
Total	16,1%	3,2%	16,1%	32,3%	32,3%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada



## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen desde seis hasta ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 65% piensa que siempre y casi siempre su jefe es claro y específico en los objetivos de trabajo, el 19% señala que nunca y casi nunca su jefe es claro y específico en dichos aspectos y el 16% opina que a veces su jefe es claro y específico.

### Síntesis

Tabla No. 46: Resultados totales factor Liderazgo

Factores Liderazgo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
Jefe escucha opiniones	6,5%	12,9%	19,4%	29,0%	32,3%	0,0%	100,0%
Jefe sigue mi Plan	19,4%	6,5%	25,8%	19,4%	25,8%	3,2%	100,0%
Desarrollo Individual							
Jefe es referente	6,5%	9,7%	29,0%	12,9%	41,9%	0,0%	100,0%
Jefe sin favoritismos	3,2%	6,5%	35,5%	3,2%	51,6%	0,0%	100,0%
Jefe transmite valores	9,7%	9,7%	12,9%	22,6%	45,2%	0,0%	100,0%
Decisiones propias sin jefe	19,4%	12,9%	25,8%	25,8%	16,1%	0,0%	100,0%
Jefe respeta cultura, sexo, religión	3,2%	6,5%	9,7%	16,1%	58,1%	6,5%	100,0%
Jefe mantiene buen clima laboral	9,7%	16,1%	16,1%	12,9%	41,9%	3,2%	100,0%
Buena relación con jefe	6,5%	6,5%	3,2%	22,6%	58,1%	3,2%	100,0%
Jefe se preocupa por mis necesidades	12,9%	16,1%	19,4%	16,1%	35,5%	0,0%	100,0%
Jefe me felicita	22,6%	12,9%	6,5%	12,9%	45,2%	0,0%	100,0%
Jefe da información sobre desempeño	19,4%	16,1%	25,8%	16,1%	22,6%	0,0%	100,0%
Jefe es claro y específico	16,1%	3,2%	16,1%	32,3%	32,3%	0,0%	100,0%
Promedio	11,9%	10,4%	18,9%	18,6%	39,0%	1,2%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

En cuanto a la percepción del liderazgo, existe una percepción buena en un 58%, una percepción moderada en un 19%, una percepción mala en un 22% y no existe opinión en un 1%.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### g. Orientación

g.1. He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de estudiar en el Instituto.

Tabla No. 47: Resultados pregunta 40 de clima laboral – factor Orientación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	0,0%	27,3%	9,1%	45,5%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	12,9%	0,0%	9,7%	25,8%	51,6%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los seis años de antigüedad.

Promedio total: Un 77% señala que siempre y casi siempre habla con familiares y amigos sobre las ventajas de estudiar en la Institución. Un 13% indica que nunca y casi nunca habla con familiares y amigos sobre estudiar en el Instituto y un 10% piensa que a veces habla con familiares y amigos sobre estudiar en la Institución.

g.2. Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo

Tabla No. 48: Resultados pregunta 41 de clima laboral – factor Orientación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	9,1%	9,1%	36,4%	36,4%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	0,0%	0,0%	60,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	3,2%	3,2%	32,3%	54,8%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los seis años de antigüedad.

Promedio total: El 87% del personal piensa que siempre y casi siempre está dispuesto a esforzarse por satisfacer al cliente interno y/o externo, el 7% señala que nunca y casi nunca está dispuesto a esforzarse por satisfacer a sus clientes y el 6% piensa que a veces estaría dispuesto a esforzarse por dicho objetivo.

g.3. Los procesos y procedimientos de trabajo en el Instituto me orientan hacia el cliente interno/externo

Tabla No. 49: Resultados pregunta 42 de clima laboral – factor Orientación

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	27,3%	0,0%	18,2%	27,3%	27,3%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	0,0%	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	12,9%	0,0%	22,6%	19,4%	45,2%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de dos a cuatro años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los seis años de antigüedad.

Promedio total: El 64% opina que siempre y casi siempre los procesos y procedimientos de trabajo orientan hacia el cliente, el 23% señala que a veces tales procesos orientan hacia el cliente y el 13% piensa que nunca y casi nunca tales procesos se orientan hacia el cliente.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### Síntesis

Tabla No. 50: Resultados totales factor Orientación

Factores Orientación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
Hablado con familiares sobre institución	12,9%	0,0%	9,7%	25,8%	51,6%	0,0%	100,0%
Esfuerzo extra por cliente interno y externo	6,5%	3,2%	3,2%	32,3%	54,8%	0,0%	100,0%
Procesos dirigidos a cliente interno/externo	12,9%	0,0%	22,6%	19,4%	45,2%	0,0%	100,0%
Promedio	10,8%	1,1%	11,8%	25,8%	50,5%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

La percepción general sobre el factor orientación, señala que existe una buena percepción en un 76%, una percepción moderada en un 12% y una percepción mala en un 12%.

### h. Percepción

#### h.1. Recibo la ayuda que necesito de RRHH en el Instituto

Tabla No. 51: Resultados pregunta 43 de clima laboral – factor Percepción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	9,1%	36,4%	27,3%	27,3%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%
6,1 a 8 años	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	0,0%	25,0%	12,5%	50,0%	100,0%
Total	9,7%	6,5%	29,0%	16,1%	38,7%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los ocho años de antigüedad.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Promedio total: El 55% del personal señala que siempre y casi siempre recibe ayuda de RRHH, el 29% señala que a veces recibe ayuda de RRHH y el 16% indica que nunca o casi nunca recibe ayuda de RRHH.

### h.2. Recibo la ayuda que necesito la unidad que realiza compras

Tabla No. 52: Resultados pregunta 44 de clima laboral – factor Percepción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
0 a 2 años	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	50,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	9,1%	18,2%	36,4%	36,4%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	0,0%	60,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	12,5%	37,5%	37,5%	100,0%
Total	9,7%	12,9%	12,9%	32,3%	32,3%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 65% piensa que siempre o casi siempre recibe ayuda del encargado de adquisiciones, el 22% señala que nunca o casi nunca recibe la ayuda del encargado de adquisiciones y el 13% indica que a veces recibe la ayuda de esta área.

### h.3. Recibo la ayuda que necesito de la unidad de Sistemas

Tabla No. 53: Resultados pregunta 45 de clima laboral – factor Percepción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	18,2%	36,4%	9,1%	36,4%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	0,0%	37,5%	12,5%	37,5%	100,0%
Total	6,5%	9,7%	29,0%	19,4%	35,5%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años de antigüedad.

Promedio total: El 55% opina que siempre y casi siempre recibe la ayuda de sistemas, el 29% piensa que a veces recibe la ayuda de sistemas y el 16% indica que nunca y casi nunca recibe la ayuda de sistemas.

### h.4. Recibo la ayuda que necesito de la unidad de Marketing

Tabla No. 54: Resultados pregunta 46 de clima laboral – factor Percepción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
0 a 2 años	25,0%	0,0%	50,0%	0,0%	25,0%	100,0%
2,1 a 4 años	27,3%	18,2%	27,3%	18,2%	9,1%	100,0%
4,1 a 6 años	60,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	100,0%
Más de 8 años	37,5%	12,5%	12,5%	12,5%	25,0%	100,0%
Total	38,7%	12,9%	22,6%	9,7%	16,1%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 51% señala que nunca o casi nunca recibe la ayuda de la unidad de mercadeo, el 26% del personal opina que siempre o casi siempre recibe la ayuda que necesita de la unidad de mercadeo y el 23% opina que a veces recibe la ayuda que necesita de dicha unidad.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### h.5. Recibo la ayuda que necesito de la unidad de Mantenimiento

Tabla No. 55: Resultados pregunta 47 de clima laboral – factor Percepción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	0,0%	9,1%	27,3%	63,6%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	12,5%	12,5%	62,5%	100,0%
Total	3,2%	6,5%	19,4%	22,6%	48,4%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen de dos a cuatro años de antigüedad y de más de ocho años.

Promedio total: El 71% opina que siempre o casi siempre reciben la ayuda que necesitan de Mantenimiento, el 19% indica que a veces recibe la ayuda que necesitan de mantenimiento y el 10% piensa que nunca o casi nunca reciben la ayuda que necesitan de mantenimiento.

### h.6. Recibo la ayuda que necesito de la unidad financiera

Tabla No. 56: Resultados pregunta 48 de clima laboral – factor Percepción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	9,1%	27,3%	36,4%	27,3%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	0,0%	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	100,0%
Total	3,2%	3,2%	22,6%	25,8%	45,2%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los ocho años de antigüedad.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Promedio total: El 71% opina que siempre o casi siempre reciben la ayuda que necesitan de la unidad financiera, el 23% piensan que a veces reciben la ayuda que necesitan de la unidad financiera y el 6% indican que nunca o casi nunca reciben la ayuda que necesitan de la unidad financiera.

### h.7. Recibo la ayuda que necesito de Secretaría

Tabla No. 57: Resultados pregunta 49 de clima laboral – factor Percepción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	9,1%	45,5%	27,3%	18,2%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	25,0%	12,5%	62,5%	100,0%
Total	3,2%	6,5%	35,5%	19,4%	35,5%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 55% indica que siempre o casi siempre reciben la ayuda que necesitan de Secretaría, el 35% señala que a veces reciben la ayuda que necesitan de Secretaría y el 10% opinan que nunca o casi nunca reciben la ayuda que necesitan de Secretaría.



## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### Síntesis

Tabla No. 58: Resultados totales factor Percepción

Factores Percepción	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Recibo ayuda de RRHH	9,7%	6,5%	29,0%	16,1%	38,7%	100,0%
Recibo ayuda de Adquisiciones	9,7%	12,9%	12,9%	32,3%	32,3%	100,0%
Recibo ayuda de Sistemas	6,5%	9,7%	29,0%	19,4%	35,5%	100,0%
Recibo ayuda de Marketing	38,7%	12,9%	22,6%	9,7%	16,1%	100,0%
Recibo ayuda de Mantenimiento	3,2%	6,5%	19,4%	22,6%	48,4%	100,0%
Recibo ayuda de U. Financiera	3,2%	3,2%	22,6%	25,8%	45,2%	100,0%
Recibo ayuda de Secretaría	3,2%	6,5%	35,5%	19,4%	35,5%	100,0%
Promedio	10,6%	8,3%	24,4%	20,7%	35,9%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

El 57% tiene buena percepción sobre la ayuda recibida de otras unidades, el 24% tiene una opinión moderada y el 19% tiene mala percepción sobre los servicios recibidos de otras unidades de la Institución.

### i. Satisfacción

i.1. Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas

Tabla No. 59: Resultados pregunta 50 de clima laboral – factor Satisfacción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	9,1%	18,2%	36,4%	27,3%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	9,7%	12,9%	29,0%	41,9%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 71% del personal opina que siempre y casi siempre su capacidad está acorde a las tareas y responsabilidades asignadas, el 16% indica que nunca o casi nunca su capacidad está acorde a las tareas y responsabilidades asignadas y el 13% piensa que a veces su capacidad está acorde a las tareas y responsabilidades asignadas.

### i.2. Mi trabajo es reconocido y valorado

Tabla No. 60: Resultados pregunta 51 de clima laboral – factor Satisfacción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	27,3%	18,2%	27,3%	27,3%	0,0%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	0,0%	37,5%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Total	22,6%	19,4%	22,6%	22,6%	12,9%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 42% piensa que nunca o casi nunca su trabajo es reconocido y valorado, el 35% señala que siempre o casi siempre su trabajo es valorado y reconocido y el 23% opina que a veces su trabajo es valorado y reconocido.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### i.3. Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi unidad

Tabla No. 61: Resultados pregunta 52 de clima laboral – factor Satisfacción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	0,0%	9,1%	36,4%	45,5%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	3,2%	3,2%	3,2%	25,8%	64,5%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen de dos a seis años y desde los ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 90% señala que siempre o casi siempre conoce que su trabajo contribuye a los resultados de su unidad, el 7% indica que nunca o casi nunca conoce que su trabajo contribuye a los resultados de su unidad y el 3% opina que a veces conoce que su trabajo contribuye a los resultados de su unidad.

### i.4. Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo

Tabla No. 62: Resultados pregunta 53 de clima laboral – factor Satisfacción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	9,1%	18,2%	45,5%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	0,0%	0,0%	37,5%	50,0%	0,0%	100,0%
Total	12,9%	9,7%	9,7%	35,5%	32,3%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 68% indica que siempre o casi siempre tienen la oportunidad de proponer proyectos o procesos, el 22% señala que nunca o casi nunca tienen la oportunidad de proponer proyectos o procesos y el 10% opinan que a veces tienen la oportunidad de proponer proyectos o procesos.

### i.5. Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando

Tabla No. 63: Resultados pregunta 54 de clima laboral – factor Satisfacción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	18,2%	9,1%	36,4%	27,3%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	20,0%	60,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	0,0%	12,5%	75,0%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	16,1%	16,1%	19,4%	41,9%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 61% piensa que siempre y casi siempre su trabajo le ofrece retos y oportunidades para mejorar, el 23% indica que nunca o casi nunca su trabajo le ofrece retos y oportunidades para mejorar y el 16% señala que a veces su trabajo le ofrece retos y oportunidades para mejorar.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

i.6. El Instituto me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos

Tabla No. 64: Resultados pregunta 55 de clima laboral – factor Satisfacción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	18,2%	27,3%	27,3%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	0,0%	25,0%	25,0%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	19,4%	9,7%	25,8%	25,8%	19,4%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 45% piensa que siempre o casi siempre la Institución le ofrece trabajo en nuevos proyectos, el 29% señala que nunca o casi nunca el Instituto le brinda esta oportunidad y el 26% opina que a veces el Instituto le brinda tal oportunidad.

i.7. Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia

Tabla No. 65: Resultados pregunta 56 de clima laboral – factor Satisfacción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	0,0%	18,2%	45,5%	27,3%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	9,7%	3,2%	16,1%	41,9%	29,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta cuatro años y desde los ocho años de antigüedad.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Promedio total: El 71% piensa que siempre o casi siempre tiene la información necesaria para realizar su trabajo con excelencia, el 16% señala que a veces tiene la información necesaria para realizar su trabajo con excelencia y el 13% opina que nunca o casi nunca tiene la información necesaria para realizar su trabajo con excelencia.

### i.8. Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades

Tabla No. 66: Resultados pregunta 57 de clima laboral – factor Satisfacción

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	0,0%	9,1%	18,2%	63,6%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	0,0%	9,7%	12,9%	71,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 84% del personal siempre o casi siempre tiene claras sus tareas y responsabilidades, el 10% indica que a veces tiene claras sus tareas y responsabilidades y el 6% señala que nunca o casi nunca tiene claras sus tareas y responsabilidades.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### Síntesis

Tabla No. 67: Resultados totales factor Satisfacción

Factores Satisfacción	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
Capacidad de acuerdo a tareas	6,5%	9,7%	12,9%	29,0%	41,9%	0,0%	100,0%
Trabajo reconocido y valorado	22,6%	19,4%	22,6%	22,6%	12,9%	0,0%	100,0%
Impacto de trabajo en resultados de unidad	3,2%	3,2%	3,2%	25,8%	64,5%	0,0%	100,0%
Propongo proyectos y/o formas de trabajo	12,9%	9,7%	9,7%	35,5%	32,3%	0,0%	100,0%
Retos y oportunidad de mejora	6,5%	16,1%	16,1%	19,4%	41,9%	0,0%	100,0%
Oportunidad de retos y proyectos	19,4%	9,7%	25,8%	25,8%	19,4%	0,0%	100,0%
Información necesaria para trabajar	9,7%	3,2%	16,1%	41,9%	29,0%	0,0%	100,0%
Claridad de tareas y responsabilidades	6,5%	0,0%	9,7%	12,9%	71,0%	0,0%	100,0%
Promedio	10,9%	8,9%	14,5%	26,6%	39,1%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

El 65% tiene buena satisfacción respecto a la Institución, el 20% tiene mala percepción al respecto y el 15% tiene una moderada satisfacción de la Institución.

### j. General

#### j.1. Me siento orgulloso de trabajar para el Instituto

Tabla No. 68: Resultados pregunta 58 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	0,0%	27,3%	18,2%	45,5%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	3,2%	12,9%	12,9%	64,5%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los seis años de antigüedad.

Promedio total: El 77% de los encuestados opina que siempre o casi siempre se siente orgulloso de trabajar en la Institución, el 13% señala que a veces se siente orgulloso de trabajar en el Instituto, y el 10% indica que nunca o casi nunca se siente orgulloso de trabajar en la Institución.

j.2. Considero que los Valores del Instituto reflejan el estilo de trabajo que existe en la Institución

Tabla No. 69: Resultados pregunta 59 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	9,1%	45,5%	18,2%	18,2%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	12,5%	37,5%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	12,9%	29,0%	25,8%	25,8%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen desde los seis años de antigüedad.

Promedio total: El 52% opina que siempre o casi siempre los valores de la Institución reflejan el estilo de trabajo, el 29% señala que a veces los valores del Instituto reflejan el estilo de trabajo y el 19% indica que nunca o casi nunca los valores del Instituto reflejan el estilo de trabajo.



## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

j.3. Las personas con las que me relaciono en el Instituto actúan con respeto y de manera ética

Tabla No. 70: Resultados pregunta 60 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	0,0%	9,1%	45,5%	36,4%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	0,0%	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	25,0%	0,0%	12,5%	12,5%	50,0%	0,0%	100,0%
Total	9,7%	3,2%	32,3%	25,8%	29,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de seis a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que más de ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 55% del personal señala que siempre y casi siempre el personal del Instituto actúa con respeto y con ética, el 32% señala que a veces el personal de la Institución actúa con respeto y ética y el 13% indica que nunca o casi nunca el personal actúa con ética y respeto.

j.4. El Instituto innova y mejora continuamente para ser el líder de su sector

Tabla No. 71: Resultados pregunta 61 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	25,0%	0,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	18,2%	18,2%	54,5%	0,0%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	0,0%	50,0%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	12,9%	16,1%	22,6%	29,0%	19,4%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 38% señala que siempre y casi siempre el Instituto innova y mejora continua para ser líder, el 29% indica que nunca o casi nunca la Institución innova y mejora y el 23% opina que a veces lo hace.

### j.5. Estoy satisfecho con las actividades deportivas que apoya la Institución

Tabla No. 72: Resultados pregunta 62 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	50,0%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	27,3%	27,3%	18,2%	18,2%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	37,5%	12,5%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	35,5%	22,6%	12,9%	16,1%	12,9%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de dos a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años en el Instituto.

Promedio total: El 58% señala que nunca o casi nunca el Instituto apoya actividades deportivas, el 29% indica que siempre o casi siempre la Institución apoya actividades deportivas y el 13% opina que a veces el Instituto actividades deportivas.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

j.6. Recibo información sobre los elementos que componen mi sueldo (sueldo básico más beneficios)

Tabla No. 73: Resultados pregunta 63 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	9,1%	9,1%	9,1%	63,6%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Total	16,1%	6,5%	19,4%	12,9%	45,2%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a ocho años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen desde dos a cuatro años y desde los ocho años de antigüedad.

Promedio total: El 58% opina que siempre o casi siempre recibe información sobre su sueldo, el 23% señala que nunca o casi nunca recibe información sobre la composición de su sueldo y el 19% indica que a veces recibe información sobre la composición de su sueldo.

j.7. Desde mi entrada en el Instituto, pienso que la institución se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar

Tabla No. 74: Resultados pregunta 64 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	75,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	45,5%	18,2%	0,0%	18,2%	18,2%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	0,0%	12,5%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Total	22,6%	12,9%	12,9%	16,1%	35,5%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de dos a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen desde los seis años de antigüedad.

Promedio total: El 52% indica que siempre o casi siempre la institución se ha ido transformando en un mejor lugar para trabajar, el 35% señala que nunca o casi nunca el Instituto se ha ido transformando en un mejor lugar de trabajo y el 13% opina que a veces el Instituto se ha ido transformando en un mejor lugar de trabajo.

j.8. Considero adecuados e importantes los proyectos de Responsabilidad Social implementados por la institución en mi país

Tabla No. 75: Resultados pregunta 65 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	27,3%	18,2%	27,3%	9,1%	18,2%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	0,0%	40,0%	0,0%	20,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Más de 8 años	12,5%	12,5%	0,0%	37,5%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	16,1%	12,9%	9,7%	25,8%	29,0%	6,5%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de dos a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los seis años de antigüedad.

Promedio total: El 55% indica que siempre o casi siempre los proyectos de responsabilidad social de la Institución son adecuados, el 29% indica que nunca o casi nunca los proyectos de responsabilidad social instituciones son adecuados, el 10% piensan que a veces los proyectos de responsabilidad social de la Institución son adecuados y el 6% indica que esa pregunta no aplica.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

j.9. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en el Instituto

Tabla No. 76: Resultados pregunta 66 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Casi nunca			Casi siempre		No aplica	Total
	Nunca	A veces	Siempre	Siempre			
0 a 2 años	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%	
2,1 a 4 años	0,0%	45,5%	18,2%	27,3%	0,0%	100,0%	
4,1 a 6 años	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%	
Más de 8 años	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	100,0%	
Total	3,2%	32,3%	25,8%	35,5%	0,0%	100,0%	

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los seis años de antigüedad.

Promedio total: El 61% indica que siempre o casi siempre se encuentra satisfecho con su trabajo, el 32% señala que a veces se encuentra satisfecho con su trabajo y el 7% opina que nunca o casi nunca se encuentra satisfecho con su trabajo.

j.10. Pienso que el Instituto es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí

Tabla No. 77: Resultados pregunta 67 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Casi nunca			Casi siempre		No aplica	Total
	Nunca	A veces	Siempre	Siempre			
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%	
2,1 a 4 años	18,2%	27,3%	9,1%	45,5%	0,0%	100,0%	
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%	
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
Más de 8 años	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	100,0%	
Total	9,7%	16,1%	19,4%	51,6%	0,0%	100,0%	

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los seis años de antigüedad.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Promedio total: El 71% indica que siempre y casi siempre la institución es un buen lugar para trabajar, el 16% señala que a veces la institución es un buen lugar para trabajar y el 13% opina que nunca o casi nunca el instituto es un buen lugar para trabajar.

### j.11. Recomiendo el Instituto como un lugar donde trabajar

Tabla No. 78: Resultados pregunta 68 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	18,2%	18,2%	18,2%	36,4%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	12,5%	12,5%	37,5%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	12,9%	16,1%	22,6%	41,9%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los seis años de antigüedad.

Promedio total: El 65% de los encuestados indican que siempre o casi siempre recomendarían este lugar de trabajo, el 19% señala que nunca o casi nunca recomendarían este lugar de trabajo y el 16% piensa que a veces recomendaría este lugar de trabajo.

### j.12. Me siento partícipe del proyecto de la Institución

Tabla No. 79: Resultados pregunta 69 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	9,1%	27,3%	36,4%	18,2%	9,1%	0,0%	100,0%
4,1 a 6 años	20,0%	0,0%	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%
Total	6,5%	9,7%	25,8%	19,4%	38,7%	0,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de dos a cuatro años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen hasta dos años y desde los seis años de antigüedad.

Promedio total: El 58% piensa que siempre y casi siempre se sienten partícipes del proyecto institucional, el 26% opina que a veces se sienten partícipes del proyecto institucional y el 16% señala que nunca o casi nunca se sienten partícipes del proyecto institucional.

### j.13. Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la Institución

Tabla No. 80: Resultados pregunta 70 de clima laboral – factor General

Años de servicio	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
0 a 2 años	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
2,1 a 4 años	27,3%	18,2%	27,3%	9,1%	9,1%	9,1%	100,0%
4,1 a 6 años	40,0%	0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6,1 a 8 años	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
Más de 8 años	0,0%	0,0%	25,0%	37,5%	37,5%	0,0%	100,0%
Total	16,1%	6,5%	32,3%	16,1%	25,8%	3,2%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

De acuerdo a la antigüedad, se pudo observar que las peores opiniones las dieron las personas que tienen de cuatro a seis años en la institución, las mejores opiniones las dieron las personas que tienen más de seis años de antigüedad.

Promedio total: El 42% indica que siempre y casi siempre se sienten satisfechos con los beneficios sociales que oferta la institución, el 32% piensa que a veces se siente satisfecho con los beneficios sociales de la Institución, el 23% señala que nunca o casi nunca se siente satisfecho de los beneficios sociales institucionales y el 3% opina que esta pregunta no aplica porque no existen beneficios sociales que de la Institución.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

### Síntesis

Tabla No. 81: Resultados totales factor General

Factores Generales	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
Orgullo de trabajar en Instituto	6,50%	3,20%	12,90%	12,90%	64,50%	0,00%	100,00%
Valores reflejan estilo de trabajo	6,50%	12,90%	29,00%	25,80%	25,80%	0,00%	100,00%
Personal actúa con ética	9,70%	3,20%	32,30%	25,80%	29,00%	0,00%	100,00%
Innovación y mejora continua	12,90%	16,10%	22,60%	29,00%	19,40%	0,00%	100,00%
Satisfacción con apoyo a deportes	35,50%	22,60%	12,90%	16,10%	12,90%	0,00%	100,00%
Información de sueldo ganado	16,10%	6,50%	19,40%	12,90%	45,20%	0,00%	100,00%
Transformación en mejor lugar de trabajo	22,60%	12,90%	12,90%	16,10%	35,50%	0,00%	100,00%
Proyectos de responsabilidad adecuados	16,10%	12,90%	9,70%	25,80%	29,00%	6,50%	100,00%
Satisfacción con trabajo en Institución	3,20%	3,20%	32,30%	25,80%	35,50%	0,00%	100,00%
Buen lugar para trabajar y continuar	9,70%	3,20%	16,10%	19,40%	51,60%	0,00%	100,00%
Recomiendo este lugar de trabajo	6,50%	12,90%	16,10%	22,60%	41,90%	0,00%	100,00%
Soy partícipe del proyecto institucional	6,50%	9,70%	25,80%	19,40%	38,70%	0,00%	100,00%
Satisfacción con beneficios sociales	16,10%	6,50%	32,30%	16,10%	25,80%	3,20%	100,00%
Promedio	12,92%	9,68%	21,10%	20,59%	34,98%	0,75%	100,00%

Fuente: Investigación realizada

El 65% del personal tiene buena percepción sobre cosas generales de la Institución, tales como el orgullo de trabajar ahí, el nivel de involucramiento, entre otras; el 23% tiene una mala percepción al respecto, el 21% tiene una percepción moderada y el 1% no tiene percepción en relación a estos temas.



## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Tabla No. 82: Compilación de promedios de resultados de clima laboral institucional

Factores de clima laboral	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No aplica	Total
Promedio Colaboración	4,84%	9,68%	33,06%	16,94%	34,68%	0,81%	100,00%
Promedio Comunicación	10,11%	14,79%	28,59%	17,32%	26,65%	2,53%	100,00%
Promedio Condiciones	11,29%	9,68%	29,03%	25,00%	25,00%	0,00%	100,00%
Promedio Carrera	23,50%	11,52%	19,35%	14,75%	28,57%	2,30%	100,00%
Promedio Formación	37,10%	6,45%	24,19%	16,13%	16,13%	0,00%	100,00%
Promedio Liderazgo	11,91%	10,42%	18,86%	18,61%	38,96%	1,24%	100,00%
Promedio Orientación	10,75%	1,08%	11,83%	25,81%	50,54%	0,00%	100,00%
Promedio Percepción	10,60%	8,29%	24,42%	20,74%	35,94%	0,00%	100,00%
Promedio Satisfacción	10,89%	8,87%	14,52%	26,61%	39,11%	0,00%	100,00%
Promedio General	12,90%	9,68%	21,09%	20,60%	34,99%	0,74%	100,00%
Promedio Total	14,39%	9,05%	22,50%	20,25%	33,06%	0,76%	100,00%

Fuente: Investigación realizada

En base de la tabla anterior se obtuvieron los siguientes resultados, que corresponde a la suma de las variables *casi siempre* y *siempre*, *a veces*, *nunca* y *casi nunca* y *no aplica*.

Tabla No. 83: Conclusión sobre clima laboral institucional

Factores de clima laboral	Buena	Media / moderada	Mala	Sin percepción	Total
Promedio Colaboración	51,61%	33,06%	14,52%	0,81%	100,00%
Promedio Comunicación	43,98%	28,59%	24,90%	2,53%	100,00%
Promedio Condiciones	50,00%	29,03%	20,97%	0,00%	100,00%
Promedio Carrera	43,32%	19,35%	35,02%	2,30%	100,00%
Promedio Formación	32,26%	24,19%	43,55%	0,00%	100,00%
Promedio Liderazgo	57,57%	18,86%	22,33%	1,24%	100,00%
Promedio Orientación	76,34%	11,83%	11,83%	0,00%	100,00%
Promedio Percepción	56,68%	24,42%	18,89%	0,00%	100,00%
Promedio Satisfacción	65,73%	14,52%	19,76%	0,00%	100,00%
Promedio General	55,58%	21,09%	22,58%	0,74%	100,00%
Promedio Total	53,31%	22,50%	23,43%	0,76%	100,00%

Fuente: Investigación realizada

El personal del Instituto tiene una buena percepción sobre su clima laboral en un 53%, el 23% tiene una percepción moderada, dando a entender que a veces su clima

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

laboral es bueno y otras veces es malo, mientras que el otro 23% percibe que su clima laboral es malo, el 1% de las personas no opinan al respecto.

Los factores que mejor percepción tienen son la *percepción* y la *satisfacción* con un promedio del 76% y 66% respectivamente, los factores que peor percepción tienen son la *formación* y la *carrera* con un 44% y 35% respectivamente.

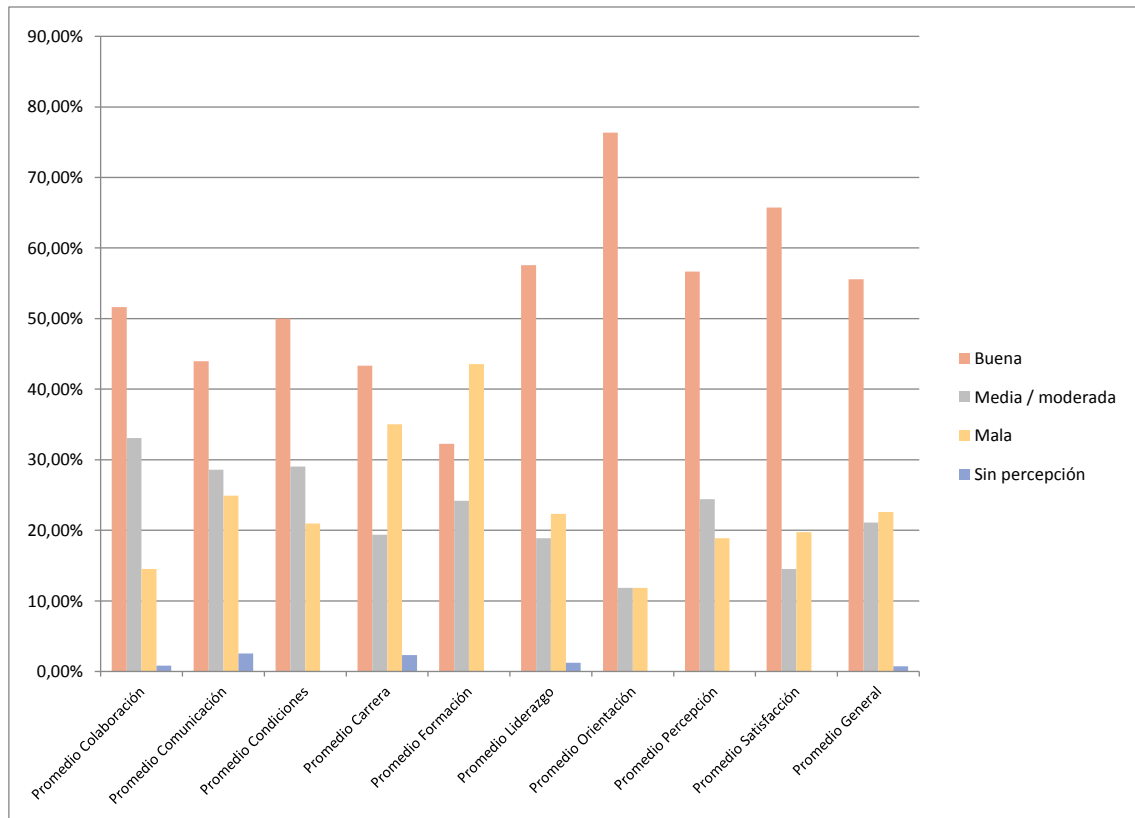


Figura 17: Resultados finales de percepción de clima laboral del Instituto Superior

Fuente: Investigación realizada

**3.2. Resultados y análisis Objetivo Específico 2:****Determinar los resultados de las evaluaciones de desempeño obtenidas por el personal del Instituto Tecnológico Superior de Quito.**

La evaluación de desempeño aplicada fue desarrollada por la empresa *EVALUAR*, cuya página web es <http://www.evaluar.com>, el Instituto realizó el contacto con los funcionarios de Evaluar quienes les vendieron la evaluación de desempeño 360 grados, aplicando dos tipos de cuestionarios diferentes, denominados COMPEL para el personal administrativo y OPERA para el personal operativo.

La herramienta de medición COMPEL evalúa diecisiete -17- competencias laborales en el personal administrativo, que predicen el éxito en un rol o en un puesto laboral, siendo éstas las siguientes:

## Logro y acción:

1. Orientación al logro
2. Iniciativa
3. Orden y calidad
4. Búsqueda de información

## Servicio:

5. Sensibilidad interpersonal
6. Orientación hacia el cliente

## Influencia

7. Influencia e impacto
8. Conciencia de la organización
9. Construcción de relaciones

## Cognitivas:

10. Aprendizaje activo
11. Pensamiento analítico

## Dominio personal:

12. Confianza en sí mismo

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

---

13. Autocontrol
14. Flexibilidad y adaptación al cambio
15. Persistencia
16. Compromiso organizacional
17. Trabajo en equipo

La herramienta de medición OPERA permite evaluar el desempeño laboral de los cargos operativos, evaluando doce -12- competencias laborales, que son:

1. Cantidad de trabajo
2. Calidad de trabajo
3. Resolución de problemas
4. Cumplimiento
5. Iniciativa
6. Rendimiento bajo presión
7. Conocimiento para el puesto
8. Disciplina y puntualidad
9. Dedicación al trabajo
10. Cooperación
11. Relaciones personales
12. Sentido de costos

La escala de valoración en los dos tipos de cuestionarios fue:

Nunca = 1

Casi nunca = 2

A veces = 3

Casi siempre = 4

Siempre = 5

La siguiente tabla refleja los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño a diciembre de 2015, la evaluación 360 consiste EN evaluar las competencias de cada uno de los empleados de acuerdo a su cargo, tanto por parte del jefe o supervisor, de un par o compañero a fin y del propio colaborador, a través de una autoevaluación, con pesos del 70%, 20% y 10% respectivamente, para obtener el promedio respectivo.

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Tabla No. 84: Resultados de las evaluaciones de desempeño del personal del Instituto Superior Tecnológico a diciembre 2015.

Cédula	Evaluado	<i>Pesos</i>			0,1 Auto Evaluación	0,2 Pares	0,7 Supervisor	Promedio
		Agencia	Departamento	Cargo				
1719288134	ALEJANDRO GIOVANNY TOSCANO PASPUEL	6 DE DICIEMBRE	SISTEMAS	ASISTENTE SECRETARIA	4.56	4.19	3.54	3.77
2100475421	ANDREA MARIVEL CONDE VILLA	6 DE DICIEMBRE	SECRETARÍA	GENERAL	4.54	4.31	4.09	4.18
201565793	ANGEL GAIBOR MIGUEL	6 DE DICIEMBRE	SISTEMAS	COORDINADOR	4.67	4.33	3.99	4.13
1710610682	BEATRIZ DEL CARMEN MIRANDA PUENTE	6 DE DICIEMBRE	FINANCIERO	TESORERA	4.65	3.91	4.13	4.14
1725479891	BRYAN GUILLERMO SANGUANO CAIZALUISA	6 DE DICIEMBRE	SISTEMAS	ASISTENTE	4.82	4.82	4.08	4.30
1715223887	DAISSY BEATRIZ CHAQUINGA LOPEZ	COLÓN	VINCULACIÓN	COORDINADOR	4.89	4.12	5.00	4.81
400978094	FAUSTO ORLANDO IBARRA ZULETA	6 DE DICIEMBRE	ACADÉMICO	ASISTENTE	4.71	4.05	3.76	3.92
1708487846	GIOVANNA ALEXANDRA ALVAREZ VALENCIA	6 DE DICIEMBRE	FINANCIERO	CONTADORA	4.50	4.42	3.64	3.88
1003011457	HECTOR OSWALDO CHAVEZ BORRALLOS	6 DE DICIEMBRE	FINANCIERO	ASISTENTE	4.14	3.58	3.82	3.81
1755025895	IFRAIN GONZALEZ BEADE INGRID JAKELINE AREVALO	6 DE DICIEMBRE	ACADÉMICO	COORDINADOR	4.80	3.83	3.83	3.93
1713347563	ACARO JENNY ELIZABETH CASCANTE	6 DE DICIEMBRE	INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVO	COORDINADOR	4.78	4.51	4.63	4.62
1714155601	GALARZA JESSICA PATRICIA MEDINA	6 DE DICIEMBRE	- FINANCIERO	COORDINADOR	4.21	4.76	3.97	4.15
401256599	VILLACRES	COLÓN	ACADÉMICO	COORDINADOR	4.49	4.80	4.03	4.23
1600070229	JUAN ALBERTO GRANDA MUÑOZ	COLÓN	PRACTICAS	COORDINADOR	4.91	4.01	3.78	3,94
1804070561	JULIO ISMAEL PAZMIÑO HEREDIA	COLÓN	PRACTICAS	ASISTENTE	4.70	4.97	4.21	4.41
1710677400	MARCELINO EGUEZ YABETA MARIA FERNANDA ORTEGA	COLÓN	ACADÉMICO	COORDINADOR	4.73	4.10	3.31	3.61
1715496160	MORILLO	6 DE DICIEMBRE	ACADÉMICO	COORDINADOR	4.60	4.58	4.77	4.72

**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

1713020715	MARIA TERESA BECERRA QUINTANA	CORUÑA	ACADÉMICO	COORDINADOR	4.57	4.90	4.85	4.83
1710188267	MARISOL MOLINA LLERENA MAYRA CAROLINA AIGAJE	6 DE DICIEMBRE	SECRETARÍA	ASISTENTE	4.56	4.70	4.10	4.27
1723418297	ARCINIEGAS MIGUEL ENRIQUE YUCTOR	6 DE DICIEMBRE	ACADÉMICO BIENESTAR	COORDINADOR	4.67	3.47	3.70	3.75
105279319	ALVAREZ	CORUÑA	ESTUDIANTIL	COORDINADOR	4.66	3.97	4.09	4.12
1711642007	NATALIA FABIOLA DIAZ TIPAN PATRICIA ELIZABETH HINOJOSA	COLÓN	BIBLIOTECA	RESPONSABLE	4.60	4.74	3.65	3.96
1712773595	SARMIENTO ROMMEL VLADIMIR ERAZO	COLÓN	CAPACITACIÓN	COORDINADOR	4.83	4.66	4.30	4.43
1709763278	GUAMAN	6 DE DICIEMBRE	MERCADEO	ASISTENTE	4.60	4.05	4.14	4.17
1705957767	CARLOS ALBERTO RAMOS GALLO	CORUÑA	BODEGA	BODEGUERO	3.00	2.93	2.98	2.97
500106216	HECTOR ANIBAL OLIVO GRANJA	6 DE DICIEMBRE	MANTENIMIENTO	RESPONSABLE	4.00	2.79	3.64	3.51
1708722606	HECTOR HERNAN REINOSO MENA HOMERO AUGUSTO ANANGONO	CORUÑA	BODEGA SERVICIOS	BODEGUERO	2.98	2.00	1.76	1.93
1706688767	DONOSO MANUEL MESIAS VILLANUEVA	6 DE DICIEMBRE	GENERALES SERVICIOS	AUXILIAR	4.00	3.36	2.98	3.15
600254692	VALLEJO REYNA ELIZABETH CHAVEZ	CORUÑA	GENERALES SERVICIOS	MENSAJERO	4.00	3.29	3.76	3.69
1308108768	ZAMBRANO	6 DE DICIEMBRE	GENERALES SERVICIOS	AUXILIAR	4.00	4.00	3.40	3.58
1310794761	ZOILA MARIA DELGADO REYES	COLÓN	GENERALES	AUXILIAR	3.86	3.00	3.00	3.09

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

La tabla anterior se encuentra por orden alfabético. Ordenando sus valores, se determinó lo siguiente:

Tabla No. 85: Puntaje mínimo y máximo de la evaluación de desempeño a diciembre 2015

Evaluated	Agency	Position	Average	Observation
HECTOR HERNAN REINOSO MENA	CORUÑA	BODEGUERO	1,93	Puntaje mínimo
MARIA TERESA BECERRA QUINTANA	CORUÑA	COORDINADOR	4,83	Puntaje máximo
			3,93	Promedio del proceso

Fuente: Investigación realizada

El puntaje mínimo es de 1,93 obtenido por el bodeguero de la Institución contratado a medio tiempo, discapacitado, que se encuentra ubicado en el campus Coruña de la Institución.

El puntaje máximo lo obtuvo la coordinadora, ubicada en el campus Coruña, con un puntaje de 4.83.

El puntaje promedio del proceso es de 3.93.

**3.3. Resultados y análisis Objetivo Específico 3:****Demostrar cómo incide el clima laboral en el desempeño de los colaboradores en un Instituto Tecnológico Superior de Quito.**

Debido a que no se puede utilizar las técnicas de la estadística paramétrica, ya que una variable es medible y se acerca a la curva normal y la otra no lo es, se va a utilizar la medida correlación de Spearman en el programa SPSS, que permite determinar la correlación existente o la asociación que hay entre este tipo de datos que en este caso es el *Desempeño Laboral* y cada uno de los items de *Clima laboral*.

Los criterios para determinar si hay o no correlación, en donde el Rho obtenido de cada medición define la correlación existente, consiste en la siguiente prueba de hipótesis general:

**1. Hipótesis:**

H0: No existe correlación entre las variables

H1: Existe correlación entre las variables

**2. Significancia:**

Alfa = 0.05

**3. Medición de Rho**

- 1 correlación negativa perfecta

-0,80 a -0,99 muy buena correlación negativa

-0,60 a -0,79 buena correlación negativa

-0,40 a -0,59 moderada correlación negativa

-0,20 a -0,39 baja correlación negativa

-0,001 a -0,19 muy baja correlación negativa

0 no existe correlación

0,001 a 0,19 muy baja correlación positiva

0,20 a 0,39 baja correlación positiva

0,40 a 0,59 moderada correlación positiva

0,60 a 0,79 buena correlación positiva

0,80 a 0,99 muy buena correlación positiva



## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

1 correlación positiva perfecta

Entonces se determinaron las siguientes correlaciones:

### a. Colaboración y Evaluación de desempeño

*Tipos de variables analizadas:*

Variable dependiente: Puntajes de evaluación de desempeño

Variables independientes: Mediciones de los sub factores del factor Colaboración

Tabla No. 86: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Colaboración

Variable independientes	Rho	Resultado
Buen ambiente	-0,011	Muy baja correlación negativa
Colaboración de otras unidades	0,034	Muy baja correlación positiva
Bienvenido en la institución	0,154	Muy baja correlación positiva
Colaboración de la misma unidad	0,067	Muy baja correlación positiva

Fuente: Investigación realizada

Ninguno de los subfactores que componen el factor Colaboración presenta una correlación significativa con la variable Evaluación de Desempeño ni positiva ni negativa, ya que en cualquiera de los casos, los resultados de Rho tienden a cero o tienen valores demasiado bajos.

### b. Comunicación y Evaluación de desempeño

*Tipos de variables analizadas:*

Variable dependiente: Puntajes de evaluación de desempeño

Variables independientes: Mediciones de los sub factores del factor Comunicación

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Tabla No. 87: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Comunicación

Variable	Rho	Resultado
Comunicación permanente y planificada	-0,116	Muy baja correlación negativa
Información disponible de evolución	0,054	Muy baja correlación positiva
Información útil de revista institucional	-0,154	Muy baja correlación negativa
Información disponible de servicios	-0,006	Muy baja correlación negativa
Comunicados internos útiles	0,047	Muy baja correlación positiva
Comunicación de resultados claros	-0,001	Muy baja correlación negativa
Información institucional suficiente al ingresar	0,137	Muy baja correlación positiva
Información del área suficiente al ingresar	0,211	Baja correlación positiva
Conocimiento del código de ética	0,116	Muy baja correlación positiva

Fuente: Investigación realizada

Ninguno de los subfactores que componen el factor Comunicación presenta una correlación significativa con la variable Evaluación de Desempeño ni positiva ni negativa, ya que en cualquiera de los casos, los resultados de Rho tienden a cero o tienen valores demasiado bajos.

### c. Condiciones y Evaluación de desempeño

*Tipos de variables analizadas:*

Variable dependiente: Puntajes de evaluación de desempeño

Variables independientes: Mediciones de los sub factores del factor Condiciones

Tabla No. 88: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Condiciones

Variable	Rho	Resultado
Cumplimiento de normas de Seguridad y Salud O.	-0,020	Muy baja correlación negativa
Condiciones adecuadas	-0,031	Muy baja correlación negativa
Posición cómoda	-0,386	Baja correlación negativa
Materiales y recursos necesarios	-0,177	Muy baja correlación negativa

Fuente: Investigación realizada

Ninguno de los subfactores que componen el factor Condiciones presenta una correlación significativa con la variable Evaluación de Desempeño ni positiva ni negativa,

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

ya que en cualquiera de los casos, los resultados de Rho tienden a cero o tienen valores demasiado bajos.

### d. Carrera y Evaluación de desempeño

*Tipos de variables analizadas:*

Variable dependiente: Puntajes de evaluación de desempeño

Variables independientes: Mediciones de los sub factores del factor Carrera

Tabla No. 89: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Carrera

Variable	Rho	Resultado
Posibilidad de promoción	-0,354	Baja correlación negativa
Promociones justas	-0,359	Baja correlación negativa
Criterios de evaluación adecuados	-0,369	Baja correlación negativa
Información clara de nueva posición	0,071	Muy baja correlación positiva
Información sobre vacantes	-0,094	Muy baja correlación negativa
Autonomía de trabajo	-0,180	Muy baja correlación negativa
Oportunidad de desarrollo profesional	-0,322	Baja correlación negativa

Fuente: Investigación realizada

Ninguno de los subfactores que componen el factor Carrera presenta una correlación significativa con la variable Evaluación de Desempeño ni positiva ni negativa, ya que en cualquiera de los casos, los resultados de Rho tienden a cero o tienen valores demasiado bajos.

### e. Formación y Evaluación de desempeño

*Tipos de variables analizadas:*

Variable dependiente: Puntajes de evaluación de desempeño

Variables independientes: Mediciones de los sub factores del factor Formación

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Tabla No. 90: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Formación

Variable	Rho	Resultado
Formación para actualizar conocimientos	-0,056	Muy baja correlación negativa
Planes de formación adecuados	-0,160	Muy baja correlación negativa

Fuente: Investigación realizada

Ninguno de los subfactores que componen el factor Formación presenta una correlación significativa con la variable Evaluación de Desempeño ni positiva ni negativa, ya que en cualquiera de los casos, los resultados de Rho tienden a cero o tienen valores demasiado bajos.

### f. Liderazgo y Evaluación de desempeño:

*Tipos de variables analizadas:*

Variable dependiente: Puntajes de evaluación de desempeño

Variables independientes: Mediciones de los sub factores del factor Liderazgo

Tabla No. 91: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Liderazgo

Variable	Rho	Resultado
Jefe escucha opiniones	-0,116	Muy baja correlación negativa
Jefe sigue mi Plan Desarrollo Individual	-0,146	Muy baja correlación negativa
Jefe es referente	0,004	Muy baja correlación positiva
Jefe sin favoritismos	-0,039	Muy baja correlación negativa
Jefe transmite valores	-0,151	Muy baja correlación negativa
Decisiones propias sin jefe	-0,218	Baja correlación negativa
Jefe respeta cultura, sexo, religión	0,060	Muy baja correlación positiva
Jefe mantiene buen clima laboral	-0,163	Muy baja correlación negativa
Buena relación con jefe	-0,232	Baja correlación negativa
Jefe se preocupa por mis necesidades	-0,234	Baja correlación negativa
Jefe me felicita	-0,271	Baja correlación negativa
Jefe da información sobre desempeño	-0,090	Muy baja correlación negativa
Jefe es claro y específico	-0,139	Muy baja correlación negativa

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Ninguno de los subfactores que componen el factor Liderazgo presenta una correlación significativa con la variable Evaluación de Desempeño ni positiva ni negativa, ya que en cualquiera de los casos, los resultados de Rho tienden a cero o tienen valores demasiado bajos.

### g. Orientación y Evaluación de desempeño

*Tipos de variables analizadas:*

Variable dependiente: Puntajes de evaluación de desempeño

Variables independientes: Mediciones de los sub factores del factor Orientación

Tabla No. 92: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Orientación

Variable	Rho	Resultado
Hablado con familiares sobre institución	0,182	Muy baja correlación positiva
Esfuerzo extra por cliente interno y externo	-0,263	Baja correlación negativa
Procesos dirigidos a cliente interno/externo	-0,132	Muy baja correlación negativa

Fuente: Investigación realizada

Ninguno de los subfactores que componen el factor Orientación presenta una correlación significativa con la variable Evaluación de Desempeño ni positiva ni negativa, ya que en cualquiera de los casos, los resultados de Rho tienden a cero o tienen valores demasiado bajos.

### h. Percepción y Evaluación de desempeño

*Tipos de variables analizadas:*

Variable dependiente: Puntajes de evaluación de desempeño

Variables independientes: Mediciones de los sub factores del factor Percepción

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Tabla No. 93: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Percepción

Variable	Rho	Resultado
Recibo ayuda de RRHH	-0,223	Baja correlación negativa
Recibo ayuda de Adquisiciones	0,025	Muy baja correlación positiva
Recibo ayuda de Sistemas	0,115	Muy baja correlación positiva
Recibo ayuda de Marketing	-0,260	Baja correlación negativa
Recibo ayuda de Mantenimiento	-0,221	Baja correlación negativa
Recibo ayuda de U. Financiera	0,013	Muy baja correlación positiva
Recibo ayuda de Secretaría	-0,069	Muy baja correlación negativa

Fuente: Investigación realizada

Ninguno de los subfactores que componen el factor Percepción presenta una correlación significativa con la variable Evaluación de Desempeño ni positiva ni negativa, ya que en cualquiera de los casos, los resultados de Rho tienden a cero o tienen valores demasiado bajos.

### i. Satisfacción y Evaluación de desempeño

*Tipos de variables analizadas:*

Variable dependiente: Puntajes de evaluación de desempeño

Variables independientes: Mediciones de los sub factores del factor Satisfacción

Tabla No. 94: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor Satisfacción

Variable	Rho	Resultado
Capacidad de acuerdo a tareas	-0,185	Muy baja correlación negativa
Trabajo reconocido y valorado	-0,270	Baja correlación negativa
Impacto de trabajo en resultados de unidad	-0,035	Muy baja correlación negativa
Propongo proyectos y/o formas de trabajo	-0,089	Muy baja correlación negativa
Retos y oportunidad de mejora	-0,193	Baja correlación negativa
Oportunidad de retos y proyectos	-0,048	Muy baja correlación negativa
Información necesaria para trabajar	-0,157	Muy baja correlación negativa
Claridad de tareas y responsabilidades	0,053	Muy baja correlación positiva

Fuente: Investigación realizada

## CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL

Ninguno de los subfactores que componen el factor Satisfacción presenta una correlación significativa con la variable Evaluación de Desempeño ni positiva ni negativa, ya que en cualquiera de los casos, los resultados de Rho tienden a cero o tienen valores demasiado bajos.

### j. General y Evaluación de desempeño

*Tipos de variables analizadas:*

Variable dependiente: Puntajes de evaluación de desempeño

Variables independientes: Mediciones de los sub factores del factor General

Tabla No. 95: Resultados del análisis de correlaciones bivariadas utilizando el coeficiente de Spearman de los subfactores del factor General

Variable	Rho	Resultado
Orgullo de trabajar en Instituto	-0,189	Muy baja correlación negativa
Valores reflejan estilo de trabajo	-0,281	Baja correlación negativa
Personal actúa con ética	0,099	Muy baja correlación positiva
Innovación y mejora continua	-0,014	Muy baja correlación negativa
Satisfacción con apoyo a deportes	-0,040	Muy baja correlación negativa
Información de sueldo ganado	-0,149	Muy baja correlación negativa
Transformación en mejor lugar de trabajo	0,013	Muy baja correlación positiva
Proyectos de responsabilidad adecuados	0,128	Muy baja correlación positiva
Satisfacción con trabajo en Institución	-0,337	Baja correlación negativa
Buen lugar para trabajar y continuar	-0,063	Muy baja correlación negativa
Recomiendo este lugar de trabajo	0,039	Muy baja correlación positiva
Soy partícipe del proyecto institucional	-0,106	Muy baja correlación negativa
Satisfacción con beneficios sociales	-0,136	Muy baja correlación negativa

Fuente: Investigación realizada

Ninguno de los subfactores que componen el factor General presenta una correlación significativa con la variable Evaluación de Desempeño ni positiva ni negativa, ya que en cualquiera de los casos, los resultados de Rho tienden a cero o tienen valores demasiado bajos.

Conclusión:

Examinando los resultado de cada una de las variables, se concluye que no existe correlación significativa entre ninguna de las variables, por lo tanto, se rechaza H1 y se acepta H0, en donde se comprueba que el clima laboral no incide en el desempeño de los colaboradores del Instituto.

#### **3.4. Resultados y análisis Objetivo Específico 4:**

**Determinar los elementos del clima laboral que mejoren el desempeño de los colaboradores de la Institución.**

Puesto, que la hipótesis H0 señala que no existe correlación entre los factores del clima laboral y el desempeño laboral, no existen factores que mejoren dicho desempeño, mucho más al conocer que muchas de las correlaciones son negativas.



## CAPÍTULO IV

## Discusión

En el marco referencial de la presente investigación se mencionan dos trabajos realizados similares al realizado en el Instituto Superior, de los autores Chiang (2010) y Rodríguez (2011), el primero de ellos determinando correlaciones significativas negativas en dos factores y el segundo trabajo investigativo encuentra una correlación significativa entre algunos de los factores, lo cual discrepa con las conclusiones determinadas en la presente investigación, ya que los cálculos realizados con los resultados de los diez factores del clima laboral versus los resultados de la evaluación del desempeño presente una correlación muy baja o baja que tiende a cero, por lo que se concluye que no existe incidencia del clima laboral en el desempeño.

Viendo los resultados y promedios obtenidos, se observa que a pesar de que la mitad de los empleados piensan que existe un buen clima laboral, la mitad de la otra mitad opina que hay un mal clima laboral y la otra mitad de la mitad señala que a veces hay buen clima y otras veces no, el desempeño laboral es alto, ya que su promedio general es de 3.93/5.00, lo cual resulta satisfactorio al ser calificado sobre cinco y teniendo en cuenta que el mayor peso de esta calificación es otorgada por el supervisor o jefe de cada empleado.

Se observa en la siguiente tabla que el 58% obtuvo puntajes altos de desempeño con una calificación promedio de 4.30/5.00 y casi el 42% obtuvieron calificaciones por debajo del promedio general, sin embargo se observa que el promedio de dicho grupo es de 3.43/5.00.

Cantidad	Porcentaje	Promedio
18	58,06%	4,30
13	41,94%	3,43
31	100,00%	

Una de las limitaciones del presente trabajo fue que las variables del clima laboral sean cualitativas, por lo que sus resultados no son tan objetivos como los promedios obtenidos en la evaluación de desempeño, y es válido también acotar que no existe una fórmula que permita de forma general determinar la relación directa entre el clima laboral

**CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

---

y el desempeño laboral utilizando una sola medición, es por eso que los cálculos se realizaron para cada una de las variables del clima laboral.

**CAPÍTULO V****Conclusiones y Recomendaciones****5.1. Conclusiones**

1. Los empleados de la Institución tienen una opinión buena sobre la colaboración en su institución en casi un 52%, moderada en un 33% y mala en un 15%.
2. La percepción de los empleados sobre la comunicación institucional es buena en casi un 45%, moderada en un 29% aproximadamente y una mala opinión en casi un 25%.
3. La opinión de los empleados sobre las condiciones de trabajo es favorable en un 50%, un 29% tiene una opinión moderada de las condiciones de trabajo y el 21% tiene una percepción desfavorable sobre sus condiciones de trabajo.
4. La percepción del personal sobre su carrera profesional dentro de la institución es buena en un 43%, moderada en un 19%, mala en un 35% y un 2% indica que no existe plan de carrera en el Instituto.
5. El personal percibe en un 44% mala la Formación promovida dentro del Instituto, el 32% piensa que este factor es positivo en un 32% y el 24% tiene una opinión moderada.
6. En cuanto a la percepción del liderazgo, existe una percepción buena en un 58%, una percepción moderada en un 19%, una mala percepción en un 22% y no existe opinión en un 1%.
7. La percepción general sobre la orientación que da la Institución a sus empleados es buena en un 76%, hay una percepción moderada en un 12% y una percepción mala en un 12%.
8. El 57% tiene buena percepción sobre la ayuda recibida de otras unidades, el 24% tiene una opinión moderada y el 19% tiene mala percepción sobre los servicios recibidos de otras unidades de la Institución.
9. El 65% se siente satisfecho respecto a la Institución, el 20% no se siente satisfecho y el 15% tiene una moderada satisfacción de la Institución.
10. El 65% del personal tiene buena percepción sobre cosas generales de la Institución, tales como el orgullo de trabajar ahí, el nivel de involucramiento, entre otras; el 23% tiene una mala percepción al respecto, el 21% tiene una percepción moderada y el 1% no tiene percepción en relación a estos temas.

## **CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

---

11. Las mejores opiniones fueron realizadas por las personas que tenían mayor antigüedad o una antigüedad menor a dos años en la mayoría de factores estudiados.
12. De forma general, el personal del Instituto Superior tiene una buena percepción sobre su clima laboral en un 53%, el 23% tiene una percepción moderada, dando a entender que a veces su clima laboral es bueno y otras veces es malo, mientras que el otro 23% percibe que su clima laboral es malo y el 1% de las personas no opinan al respecto.
13. En cuanto a la evaluación del desempeño, el puntaje mínimo es de 1,93 obtenido por el bodeguero de la Institución contratado a medio tiempo, discapacitado, que se encuentra ubicado en el campus Coruña de la Institución. El puntaje máximo lo obtuvo la coordinadora, ubicada en el campus Coruña, con un puntaje de 4.83, el puntaje promedio del proceso es de 3.93, el 58% del personal obtuvo puntajes altos de desempeño con una calificación promedio de 4.30/5.00, superior al promedio y casi el 42% obtuvieron calificaciones por debajo del promedio general, sin embargo se observa que el promedio de dicho grupo es de 3.43/5.00.
14. Los cálculos realizados con la correlación de Spearman determinan muy bajas correlaciones positivas o negativas o bajas correlaciones positivas o negativas, todos estos resultados tienden a cero.
15. No existe correlación significativa entre ninguna de las variables, por lo tanto, se rechaza H1 y se acepta H0, en donde se comprueba que el clima laboral no incide en el desempeño de los colaboradores del Instituto.
16. Debido a la ausencia de correlación, no hay factores del clima laboral que impacten en el desempeño laboral, por lo tanto no se determinaron factores del clima laboral de mejora y que mejoren a su vez el desempeño de sus funcionarios.

### **5.2. Recomendaciones**

1. Incentivar talleres de integración del personal y demostrar la importancia de la colaboración entre personas de las mismas unidades como con personal de otras unidades.
2. Fijar políticas para el uso obligatorio del chat institucional instantáneo HiBox, así como instalar una cartelera institucional digital para mejorar los canales de comunicación y hacerla efectiva y conocida.

## **CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL**

---

3. Delegar al encargado de salud y seguridad ocupacional la realización de un estudio de condiciones de trabajo para propender al mejoramiento de los sitios actuales en donde laboran los funcionarios.
4. Elaborar un sistema de escalafón dentro de la institución, un plan de incentivos y plan de carrera institucional, que motive a los empleados a la superación y a la permanencia y estabilidad dentro de la institución.
5. Formular el plan de capacitación anual de acuerdo a los requerimientos del personal máximo hasta fines de enero de cada año, y a pesar de que el presupuesto no sea asignado tal como mencionaba el responsable del área, se sugiere propender a realizar capacitaciones virtuales o gratuitas con el fin de cumplir con el plan propuesto.
6. Las revisiones de las unidades se realizan según el POA anual, sin embargo, no existe un seguimiento al trabajo realizado, se sugiere establecer una persona responsable para realizar dicha evaluación y la determinación de estándares altos de desempeño del personal así como de las autoridades.
7. Fomentar la colaboración y la ayuda entre unidades de la institución y revisar los objetivos internos de cada unidad enfocándose en el servicio al cliente interno y externo de forma continua y no únicamente cuando el Estado requiera evaluar a la institución.
8. Aunque no existan factores del clima laboral que mejoren y que afecten el desempeño laboral, se puede realizar una mejora en las variables que tienen una baja calificación en la medición del clima, siendo estos los aspectos relacionados a la formación y/o capacitación recibida y al plan de carrera dentro de la Institución, que fueron los que obtuvieron las peores percepciones por parte de los encuestados.
9. Se recomienda realizar esfuerzos en la institución para mejorar el clima laboral de forma general, fijándose como meta alcanzar porcentajes superiores al 53% que actualmente perciben un buen clima, bajando los porcentajes que califican de malo el clima laboral y eliminando los porcentajes correspondientes a moderado – a veces-  
.
10. Fijar políticas para incentivar una mejor evaluación del desempeño, determinando como metas índices mucho más altos a los obtenidos en la actualidad por parte del personal, especialmente de aquellas personas que obtuvieron porcentajes inferiores al promedio.

**Referencias Bibliográficas**

- Acosta, C. (2015). *"Influencia del salario emocional en el desempeño del personal de la dirección de Administración Del Talento Humano del Ministerio de Transporte y obras públicas.* Quito.
- Alles, M. A. (2013). *Diccionario de Preguntas La Trilogía Tomo III.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arraiz, J. (1999). *Retribuir el Futuro: GUÍA PRÁCTICA de la retribución en España.* Madrid: Grupo Santillana de Ediciones, S.A.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador.* Quito: Asamblea Nacional.
- Berrone, P. (2012). A las vueltas con la remuneración. *IEEM Revista de Negocios.*
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 27, 78-82.*
- Chiang Vega, M., & Méndez Urra, G. S. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades, 19(2), 21-36.*
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.* México, D.F.: The McGraw - Hill.
- Código de Trabajo, C. N. (2012). *Código de Trabajo.* Quito: Congreso Nacional.
- Código Orgánico Monetario y Financiero, A. N. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero, Libro I.* Quito: Asamblea Nacional.
- Constitución del Ecuador, N. A. (2008). *Constitución del Ecuador.* Quito: Asamblea Nacional.
- Córdova Valdiviezo, A. F., & Amores Egas, K. P. (2014). *Diseño de una política para el pago de remuneración variable en las áreas operativas (Cajas) del Grupo Financiero Producción.* Tesis previa a la obtención del título de Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Fuletti, D., Laborde, C., & Melián. (2012). Remuneración variable y beneficios. *IEEM Revista de Negocios., 58-65.*
- Ley De Seguridad Social, C. N. (2001). *Ley de Seguridad Social.* Quito: Congreso Nacional.
- Marmol, A. G. (2010). Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal? *Debates IESA, 9 - 10.*

- Martínez Benavides, C. M. (2007). *La evaluación del desempeño y los índices de productividad aplicados a remuneración variable en una empresa de servicio*. Tesis Maestría en Gerencia Empresarial, Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- Palomares, F. (2012). *Gestión del rendimiento y salario fijo*. 1.
- Peña, R. e. (2014). *La Buena Gestión de Recursos Humanos. Una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Placencia, N. (2014). *Elaboración de un cuestionario. EIDOS*.
- PNBV, S. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Senplades.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena*. *Salud & Sociedad*, 2(2).
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación*. Pearson Educación.
- Segovia Romo, A., Mendoza Gómez, J., & Rositas Martínez, J. y. (Octubre de 2011). *El Rol de la Remuneración Variable en la Efectividad Organizacional de las Empresas*. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 17-33.
- Talavera, J. (2011). *Tendencias de las remuneraciones y compensaciones*. *Leadership: Magazine for Managers.*, 4 - 4.
- Tolentino, J. (2011). *Remuneraciones y Compensaciones: Análisis, estrategias y casos*. *Leadership: Magazine for Managers.*, 40 - 49.
- Toro Álvarez, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín: Cincel.