

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**

**ESCUELA DE POSGRADO
Dr. Luis Claudio Cervantes Liñán**



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TESIS

**Elementos de la cultura organizacional y desempeño laboral del
personal docente y administrativo en la Universidad Nacional
Santiago Antúnez de Mayolo, 2017**

PRESENTADO POR:

JOSÉ ENRIQUE SIFUENTES STRATTI

Para optar el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ASESOR DE TESIS: Dr. JULIO FIDEL PRÍNCIPE LÓPEZ

2017



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Escuela de Posgrado
Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado constituido por los señores: DR. MARÍA ISABEL VIGIL CORNEJO
DR. CLUBER ALIAGA LODTMANN, MG. HÉCTOR RAÚL CARRIO SEGOVIA
MG. PATRICIA YSABEL MEJIA HIDALGO

el postulante al GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Don (ña) JOSÉ ENRIQUE SIFUENTES STRATTI

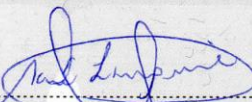
procedió a sustentar su Trabajo de Investigación Titulado: ELEMENTOS DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD
NACIONAL SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO 2017

habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado, de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias.

Concluido el acto se realizó la votación correspondiente, resultando el ponente

APROBADO POR UNANIMIDAD

Y para constancia se extiende la presente Acta, en Lima, a los 15 días del mes de MARZO DE 2019


Presidente del Jurado


Miembro


Miembro

Miembro


Miembro

Miembro

Miembro

Dedicatoria:

A mi Esposa Carmen, a mis hijos Sergio y Sebastián, por ser lo más valioso y mi norte para continuar con mi realización.

Agradecimiento:

A Dios, por haberme dado la oportunidad y suficiencia para enfrentar este reto que demoró en el tiempo, pero lo mantuve siempre presente como mi objetivo personal y profesional.

A mis padres, Diego e Isabel, quienes me formaron como la persona que vive agradecida de convivir en sus valores.

Índice

Resumen	iii
Abstract.....	iv
Introducción	v
Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación	1
1.1. Marco Histórico	1
1.2. Marco Teórico.....	8
1.3. Investigaciones	82
1.4. Marco Conceptual.....	89
Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis, Variables	97
2.1. Planteamiento del Problema.....	97
2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática	97
2.1.2. Antecedentes Teóricos	105
2.1.3. Definición del Problema.....	108
2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación	109
2.2.1. Finalidad.....	109
2.2.2. Objetivos General y Específico	109
2.2.3. Delimitación del estudio	110
2.2.4. Justificación e Importancia del Estudio	111
2.3. Hipótesis y Variables.....	113
2.3.1. Supuestos Teóricos.....	113
2.3.2. Hipótesis Principal y Específicas	113
2.3.3. Variables	114
Capítulo III: Método, Técnicas e Instrumentos	118
3.1. Población y Muestra	118
3.1.1. Población.....	118
3.1.2. Muestra.....	118
3.2. Diseño	120
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	120
3.4. Procesamiento de datos.....	121
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados	122
4.1. Presentación de Resultados	122
4.2. Contrastación de la Hipótesis	146
4.3. Discusión de resultados.....	158

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	162
5.1. Conclusiones	162
5.2. Recomendaciones	163
Bibliografía	168
Anexos	174
ANEXO N° 1	175
ANEXO N° 2	180
ANEXO N° 3	184
ANEXO N° 4	186

Resumen

La Cultura Organizacional es un pilar fundamental en toda organización y les sirve de apoyo a aquellas que quieren ser competitivas. En la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, se percibe la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los docentes y administrativos.

El objetivo general del trabajo de investigación fue determinar la relación de los elementos de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, 2017.

El tipo de investigación fue aplicada, y por su nivel el diseño fue correlacional.

La población en estudio estuvo constituida por 362 docentes, 85 administrativos y 6,176 estudiantes, se determinó muestras de 186 docentes, 69 administrativos y 330 estudiantes, para la selección de las unidades muestrales se usó el muestreo probabilístico.

Los instrumentos utilizados para la medición de las variables fueron validados por jueces, fue necesario la evaluación por tres doctores, en economía y en estadística.

La prueba estadística fue Chi cuadrado con un margen de error del 5%.

La conclusión a la que arribó la tesis fue que existe influencia positiva de los elementos de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente y administrativo.

Palabras claves: Cultura organizacional, desempeño laboral, universidad, organización, elemento de cultura.

Abstract

The Organizational Culture is a fundamental pillar in any organization and serves as support to those who want to be competitive. In the National University Santiago Antúnez de Mayolo, the incidence of organizational culture in the work performance of teachers and administrators is perceived.

The general objective of the research work was to determine the relationship of the elements of the organizational culture with the work performance of the teaching and administrative staff of the National University Santiago Antúnez de Mayolo, 2017.

The type of research was applied, and by its level the design was correlational.

The study population consisted of 362 teachers, 85 administrative and 6,176 students, samples of 186 teachers, 69 administrative and 330 students were determined, for the selection of sampling units probabilistic sampling was used.

The statistical test was Chi square with a margin of error of 5%.

The conclusion reached by the thesis was that there is a positive influence of the elements of the organizational culture on the work performance of the teaching and administrative staff.

Keywords: Organizational culture, work performance, university, organization, culture element.

Introducción

En la actualidad, la sociedad del conocimiento, viene sufriendo continuos cambios estructurales lo que hace que las instituciones educativas de nivel superior respondan a estos cambios y a las exigencias que hoy en día la globalización y la internacionalización exigen; para ello, las instituciones educativas deben desarrollarse en un clima organizacional que responda a estos retos, y mejore la calidad de la enseñanza, logre una preparación de los estudiantes pertinente con las necesidades sociales.

Una organización que desarrolla su propia “personalidad” orienta su propia cultura organizacional, lo que es ideal para el buen desempeño de los trabajadores y en particular en las instituciones educativas de educación superior esto se refleja en el desempeño académico de los docentes y en la labor administrativa de sus trabajadores.

En el caso de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Institución de Educación Superior, ubicada geográficamente en la región Ancash, provincia de Huaraz y distrito de Independencia, donde se ha realizado la investigación, en los últimos años se ha observado, que los docentes denotan falta de motivación en el desempeño de su labor académica, desinterés por internalizar los objetivos institucionales, desinterés para integrar equipos de trabajo, incumplimiento en el horario de trabajo; en la parte administrativa, descansos médicos frecuentes, abulia en el desempeño de funciones, desconocimiento de los instrumentos de gestión, incumplimiento de la entrega a tiempo de los trabajos y labores encomendadas, etc. Entonces es factible suponer que esta indiferencia, desinterés y compromiso es atribuible a factores como: el estilo de liderazgo de los directivos y funcionarios, una defectuosa comunicación, carencia de una deficiente política de estímulo y reconocimiento a nivel institucional, deficientes acciones de capacitación, entre otros factores.

Por lo expuesto, la investigación ha determinado los elementos de la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente y administrativo

en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo; con el fin de proponer que se mejore las condiciones del ambiente de trabajo e incrementar los niveles de satisfacción laboral y de motivación del personal docente y administrativo e influir positivamente en el desempeño académico y en la prestación del servicio del personal administrativo.

La investigación está compuesta por cinco capítulos. En el capítulo I, se presenta los fundamentos teóricos de la investigación. En el capítulo II, el problema, objetivo, hipótesis y variables. En el capítulo III, se exponen el método, técnicas e instrumentos. El capítulo IV, reporta la presentación y análisis de resultados. En el capítulo V, se presentan las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1. Marco Histórico

Para entender si existe diferencia entre los términos cultura y clima en las organizaciones Álvarez en el 2001, señala que los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta, quien acuñó el concepto de "atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico. Álvarez refiere que con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, cita a Lewin, Lippit y White, quienes en 1939, diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente al distinto tipo de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

En el 2004 Aguirre, sostiene que la cultura organizacional es el conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia. Para Aguirre los escritos más formales y más significativos que abordan los temas de Cultura Organizacional son los trabajos de Petigrew, "On Studying Organizational Cultures" hasta las obras famosas de Pascales y Athos en 1981, "The Art of Japanese Management; de Ouchi", "Theory Z"; de Deal y Kennedy, "Corporate Cultures" y la más conocida de Peters y Waterman en 1982, "In sears of Excellence". Schein en 1985, "Organizational and Leadership", siendo esta última una verdadera obra clásica de punto de partida para los estudios sobre cultura de la empresa.

En la década de los noventa diversos autores como Sacman, Bertrand, en 1991; Alveson y Breg en 1992; J. Le Mouël en 1992,

entre otros, señalan la influencia de las diversas escuelas antropológicas en la definición de cultura organizacional, mientras que otros como Schein en 1985, Thevenet en 1986, Pümpin y Echeverría en 1988; Turner en 1990, Schulz y Gabriel en 1991, y Aguirre en 1994, 1999 y 2000. Los estudios de los últimos años sobre la cultura organizacional van enfocados fundamentalmente a la importancia de ésta en la eficacia del liderazgo y gestión de la empresa. (Vásquez, 2009).

Estudios más recientes como Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010) señalan que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.

- a. Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- b. Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- c. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- d. Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- e. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- f. Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- g. Estabilidad. Calidad de estable (que mantiene el equilibrio, no cambia o permanece en el mismo lugar durante mucho tiempo).

La Universidad pública, es parte de la organización del Estado de gran complejidad debido a una gran cantidad de actividades, producto también de un gran número de procedimientos normativos que debe utilizar para su funcionamiento en la prestación de sus servicios orientados a satisfacer necesidades colectivas. Por ello se emplea personal docente y administrativo, para ejecutar tareas específicas por cada una de las actividades que se proponen a través del plan estratégico y planes operativos, los mismos que programan objetivos institucionales y deben ser medidos en cuanto al grado de obtención periódica.

En este marco, la medición de la obtención de objetivos institucionales, es implícito medir los resultados de los planes de trabajo a nivel de áreas específicas y por tanto determinar la participación del personal docente y administrativo mediante su desempeño laboral.

El desempeño laboral es el rendimiento laboral del recurso humano de la Organización, personalizada en la actuación del servidor, en este caso, servidor público que realiza funciones pre establecidas en los reglamentos y manuales de organización y funciones a nivel de cargos y puestos de trabajo.

Según Idalberto Chiavenato Gestión del Talento Humano, Ed. McGraw Hill 3era Edición, México 2009 pp. 244 - 247, la evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.

La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende

determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

La evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

¿QUÉ SE DEBE MEDIR?

La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

1. Los resultados, concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
2. El desempeño, es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
3. Las competencias, las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
4. Los factores críticos para el éxito, los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

¿POR QUÉ SE EVALÚA EL DESEMPEÑO?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la

organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
5. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

7. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

Respecto al manejo del desempeño de los empleados, citando nuevamente a Stephen P. Robbins – Mary Coulter, *Administration* décima edición, Ed. Prentice Hall, Mexico 2010, los gerentes necesitan saber si los empleados realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo o si es necesaria una mejora. Esto es lo que hace el sistema de manejo del desempeño: establece los estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño del empleado. La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía. Los empleados con nivel alto de participación en el trabajo se identifican y ocupan del tipo de trabajo que llevan a cabo. Su actitud positiva los lleva a contribuir a su trabajo de formas positivas. Se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo ausentismo, tasas de renuncia más bajas y un mayor compromiso de los empleados con su trabajo. El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización. Mientras que la participación en el trabajo significa identificarse con su empleo, el compromiso organizacional significa identificarse con su organización empleadora. En torno a la organización Robbins – Coulter nos dicen que el Desempeño, es el resultado final de una actividad. Ya sea que dicha actividad represente horas de práctica intensa antes de un concierto, o de una carrera, o llevar a cabo las responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad. Los gerentes se preocupan por el desempeño organizacional, es decir los resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de la organización. Es un

concepto multifacético, pero los gerentes necesitan entender los factores que contribuyen al desempeño organizacional.

El Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU, Política de Aseguramiento de la Calidad Educación Superior Universitaria, Ministerio de Educación, establece que la Universidad es una comunidad académica orientada a la generación de conocimiento a través de la investigación, a la formación integral, humanista, científica y tecnológica, a través del ejercicio de la docencia, y al desarrollo del país, a través de sus diversas formas de presencia en la sociedad. La Universidad posee autonomía y la ejerce de manera responsable en estricto respeto a la Constitución y al marco legal vigente. La provisión del servicio educativo universitario es de calidad cuando se identifican y valoran las siguientes categorías; estudiantes, docentes, gestión universitaria, disciplinas y programas profesionales, investigación, infraestructura. De las cuales debe destacarse las siguientes:

- ✓ Estudiantes: la Universidad cuenta con estudiantes comprometidos con su proceso formativo y con altos niveles de habilidad cognitiva. El servicio educativo universitario garantiza en sus estudiantes el desarrollo de competencias para el ejercicio profesional, la producción científica y un sentido de identidad comprometido con el desarrollo del país.
- ✓ Docentes: la Universidad cuenta con docentes universitario con vocación y dedicación profesional, respaldados por grados académicos de prestigio y ética profesional. La Universidad hace pública y reconoce la productividad intelectual de su plana docentes, medible a través de las publicaciones indexadas correspondientes a nivel nacional e internacional y de otros mecanismos relacionados a la docencia universitaria. La carrera académica del docente universitario se rige por la excelencia y meritocracia, contribuyendo así a la alta calidad del proceso formativo y a la producción académica e intelectual.

- ✓ Gestión universitaria: frente a los desafíos actuales de la educación superior universitaria, la Universidad requiere contar con gerentes universitarios competentes para gestionar institucionalmente la formación integral que comprende la profesionalización del talento Humano y la producción de conocimiento de alta calidad, además de los medios necesarios que ambos procesos requieran.

Según Robbins – Coulter, a la pregunta ¿Qué es una Organización?, establecen que es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Su escuela o universidad es una organización; también lo son las fraternidades y hermandades, departamentos de gobierno, iglesias, Amazon.com, la tienda de videos de su vecindario, United Way, el equipo de béisbol Colorado Rockies y la Clínica Mayo. Todas son consideradas organizaciones, ya que todas tienen tres características en común:



1.2. Marco Teórico

Cultura Organizacional

Según Rodríguez, D. (1996) acorde a Plaza y Valdés, señala que la cultura son las creencias, comportamientos, normas, valores dominantes y reglas que comparten los miembros de una organización, las cuales desarrollan dentro de sus grupos de trabajo. No obstante, señala que la cultura organizacional no es del todo positiva, la misma varía constantemente y es visible para quienes la perciben exteriormente y no para quienes laboran en la organización, ya que para ellos es muy común comportarse y actuar de una manera para el desempeño de sus labores.

Según Barón, A. M. (2015) presenta los siguientes modelos que explican la cultura organizacional:

El Modelo de Hofstede (1980). Considera que las vivencias que comparten los miembros de una organización en las prácticas diarias son la piedra angular de la cultura organizacional. Entendiendo el concepto de cultura como la programación colectiva de la mente, que genera una diferenciación entre un miembro perteneciente a una organización a otras organizaciones dado su comportamiento y los símbolos propios de la estructura social a la cual pertenece. Hofstede identificó los patrones culturales que más influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización de acuerdo al país en el cual se estuviese trabajando y los clasificó dentro de 5 dimensiones:

- Distancia al poder: El grado en el que los individuos con menos poder de una sociedad esperan y aceptan una desigualdad en la distribución del poder. A mayor grado, hay expectativas de algunos individuos de tener más poder que otros y un grado bajo refleja una perspectiva común de que debe haber igualdad de derechos.
- Individualismo vs. Colectivismo: Se refiere al grado al que la gente actúa por sus propios intereses o por intereses comunes. En sociedades individualista se valor la iniciativa individual y en las sociedades más colectivistas, se premia la pertenencia a grupos.
- Masculinidad vs. feminidad: Se refiere al grado en el cual predominan en la sociedad los valores tradicionalmente asociados al perfil masculino (preferencia en la sociedad por los logros, el heroísmo, el asertividad y la recompensa material por el éxito, es una sociedad más competitiva) o al femenino (preferencia por la cooperación, la modestia, preocuparse por los débiles y la calidad de vida, la sociedad está más orientada a llegar a consensos).

- **Evasión de la incertidumbre:** Se refiere al grado en el que la sociedad reacciona ante la incertidumbre y los riesgos. A mayor puntaje, más recelo e inseguridad hacia tomar riesgos.
- **Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo:** Se refiere al grado en el cual la sociedad le da importancia a la planeación de la vida a largo plazo o de lo contrario prefiere encontrarse con las adversidades y afrontarlas según se vayan presentando.

El Modelo de Denison (2003) es un modelo que relaciona el desempeño de una compañía con la cultura organizacional, este modelo está fundamentado en un núcleo de creencias y supuestos, adicionalmente se maneja en dos dimensiones, la primera es la comparación entre la adaptación externa y la integración interna; la segunda es la relación entre estabilidad y flexibilidad existente en una organización. Este modelo realiza un estudio de la cultura organizacional por medio de cuatro cuadrantes que representan los principales rasgos de la cultura.

- **Consistencia:** Rasgos de las organizaciones que se orientan al logro de metas, teniendo como características principales que son organizaciones con una cultura de cohesión fuerte, denotando coordinación e integración entre sus áreas funcionales.
- **Involucramiento:** Rasgos característicos son el uso del empoderamiento y alta diligencia en el trabajo en equipo, son organizaciones que están preparadas para un ambiente competitivo, dado que logran identificar y maximizan las habilidades y valores de cada individuo de su organización.
- **Adaptabilidad:** Rasgos de estructuras que poseen un equilibrio ente la realidad cambiante del entorno y a su vez poseen una alta identidad como organización, son empresa que suelen tomar

muchos riesgos y generar un conocimiento de forma empírica lo que les permite aprender de sus errores y adquirir experiencia interna por medio de esto.

- **Misión:** Es la razón de una organización, en esta se expone el horizonte de la misma donde se denotan intrínsecamente los objetivos, metas y rasgos estratégicos.

Para Mendoza, H. J. (2006) sigue siendo útil la presentación de la cultura de una organización utilizando, en cierta medida, este tipo de clasificación tipológica a la hora de establecer cómo se caracteriza la cultura de una organización, no de forma acabada, pero sí en sus orientaciones fundamentales. En este sentido, y con este afán, vamos a establecer esta tipología.

- a) **Cultura Burocrática.** Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano haya que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. La educación se entiende como reproducción de la cultura social y la misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes.

Se entiende que la evaluación no es para mejora sino para seleccionar y controlar a los individuos más capaces de cara que ocupen los cargos directivos en la sociedad. Centralización del poder. Distribución funcional y jerárquica de tareas, organización celular de aulas y espacios, falta de apoyo interpersonal, trabajo privado en las aulas. El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estas se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento. Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y

formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. El control lo ejercían vía normativa, reglamentación y en función de los resultados que eran lo que en definitiva más valoraban y más se les exigía desde la administración.

Los equipos directivos que se marcan dentro de esta tendencia entienden el ejercicio de su función como un "oficio", que se puede aprender y que hay que saber hacer. Los rasgos que definen su actuación son: dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la Administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora.

El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales.

Inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. Quienes de facto acaban decidiendo las normas del centro, quienes intervienen más en las reuniones, tienen la última palabra y toman las decisiones clave son en definitiva los equipos directivos.

Sin embargo, hay pocos equipos directivos entre los centros estudiados que impongan de forma jerárquica y autoritaria la solución a los conflictos. La forma preferida de reaccionar ante ellos parece ser: "los conflictos no existen", y en todo caso se reducen a enfrentamientos personales.

Todo esto crea en este tipo de centros, marcados por una cultura de los equipos directivos burocrática-eficientista, un nivel de satisfacción y de motivación bastante bajo entre los miembros del centro, lo cual está generando un clima irreal y regresivo (de conductas infantiles).

b) Cultura Permisiva. Representa la cultura del "laissez-faire", que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. La educación sigue siendo una reproducción al no haber ningún tipo de cuestionamiento sobre sus metas. Cada profesor se entiende como una "unidad celular" independiente. Se defiende por encima de todo la "libertad de cátedra" y no intromisión en la labor educativa de cada unidad celular. El centro se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación.

El rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, buscando más dar una imagen más aparente que real. Fomentan un funcionamiento formalizado, donde todo se registra en actas formales para que "no haya problemas". Esto crea una cierta "anarquía organizada" donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros. La comunicación ascendente/descendente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socio afectiva. Esto

es fuente de rumores permanentes al primar los intermediarios en dicha comunicación. Hay participación, pero no compromiso, muchos claustros, pero son más de tipo informativo que decisorio. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración, con lo cual siempre se diluye las responsabilidades fuera del ámbito del centro. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.

c) Cultura Colaborativa. Entienden la enseñanza como una actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados.

Sentido de comunidad, apoyo y relación mutua, auto revisión, aprendizaje profesional compartido. Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. Visión compartida del centro como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende el centro como unidad y agente de cambio. Gira en torno a las tareas y los resultados. Está orientada a la resolución de problemas. La meta es la tarea realizada, los medios son reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (los expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles.

El equipo directivo se ha convertido en líder del equipo docente. Sus cualidades reconocidas por sus compañeros están basadas en la negociación (sabe utilizar las técnicas de resolución de conflictos), en la coordinación (es capaz de conseguir que cada grupo de interés ceda para conseguir un consenso) y en la habilidad para deshacer los rumores. Estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo. La comunicación que fomenta es de tipo multidireccional, haciendo aflorar los compromisos ideológicos que subyacen en los planteamientos educativos de los distintos grupos que configuran la comunidad educativa. Fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación y cambio.

Chiavenato (2009) expone que la cultura organizacional es: “la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera la manera cómo funciona y trabaja una organización”.

Este concepto de Chiavenato coloca a la cultura organizacional en la perspectiva dinámica, como la referencia necesaria para toda organización burocrática en tanto pone de manifiesto la cuestión de la toma de decisión que involucra una serie de factores, los cuales pueden ser percibidos con más facilidad que otros, además de presentar aspectos formales e informales lo que da origen a un todo complejo debido a sus características ocultas o visibles.

La cultura organizacional, se presenta a través de tres niveles:

1. Artefactos se refiere a los elementos concretos que se encuentran en la organización: productos, servicios y estándares de

comportamiento de los miembros de una organización, tales como: los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.

2. Valores compartidos son los valores que se transforman en lo más importante para las personas y que son aceptadas por todas las personas.
3. Presupuestos básicos son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas.

Según Marcone, R. y Martín, N. (2003) establecen un conjunto de dimensiones y componentes, fundamentadas en los aspectos que caracterizan a las organizaciones exitosas, en sus procesos de gestión, y por otra, aquellos componentes de la cultura organizacional educativa que, siendo susceptibles de ser percibidos por los integrantes de estas, posibiliten reconocerlos, valorar los, lenguajes propios, rituales e historias. A continuación, se presenta las dimensiones que conforman la cultura organizacional:

1. Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito: es la forma como se percibe y perciben los miembros de la organización educativa el esfuerzo ejercido por la institución, desde la perspectiva personal e institucional. El esfuerzo se torna en un factor de éxito, en la medida que produce satisfacción tanto al docente como a los demás miembros de la comunidad educativa y a la institución en sí.
2. Comunicación y equidad organizacional: es la forma como la comunicación interna y externa se presenta a nivel institucional, en función a lograr un sistema justo y equitativo que permita la integración de los diferentes miembros de la comunidad educativa. Asimismo, emplear la comunicación para generar la evolución

histórica de la institución a fin de preservar la sostenibilidad del servicio educativo trascendiendo en el tiempo (p.71).

3. Credibilidad de los directivos y relaciones humanas: es la forma como se percibe dentro de la cultura la conducción de los directivos la vida escolar institucional, la toma de decisiones al respecto y las relaciones interpersonales con los diferentes miembros de la comunidad educativa.
4. Liderazgo en la gestión directiva: es la forma como los directivos cumplen con la función de gestión de liderazgo en la institución educativa, implicando la toma y ejecución de decisiones en forma ética y bajo los valores y normas institucionales.

Para Arcila, A. (2013) la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

Una norma, aplicada a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

Un hábito, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores).

Según Barón, A. M. (2015) como se puede observar no hay un concepto común sobre la definición de la cultura organizacional, por consiguiente, se analiza cuáles son las ideas que aporta cada autor a la definición de cultura organizacional para posteriormente clasificarlas y realizar un cuadro que contraponga estos enfoques y así obtener una conclusión sobre la cultura organizacional. Se toman como base tres posibles respuestas sobre lo que es cultura organizacional. 1. La cultura organizacional es un conjunto de ideas, creencias, expectativas y significados históricamente obtenidos, seleccionados y generados por un grupo social y son usados dentro de la organización para ir en búsqueda de sus objetivos. Se expresan a través símbolos (lenguaje, ritos, mitos, políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc.) 2. La cultura direcciona el comportamiento y es mecanismo de control de las acciones de los empleados dentro de la organización. Está compuesta por patrones y supuestos comportamentales aprendidos por la experiencia adquirida del suceso y de las fallas, que orientan el comportamiento estableciendo una forma organizacional de vida, controlando la manera en que interaccionan los individuos unos con otros y ellos con el entorno de la organización. 3. La cultura es un elemento diferencial, dado que los principios, creencias básicas y conductas estandarizadas definen límites y hacen que las organizaciones difieran unas de otras, con base en su comportamiento, identidad y los símbolos propios de la estructura social a la cual pertenecen.

Según Fernández, C. (1991) la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

De acuerdo con Goldhaber, M. (1984) la comunicación tiene el propósito de enviar mensajes dentro de la organización, hacer referencia a las causas que motivan su envío y a las funciones específicas que sirve. Es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

Según Sandoval, J. (2004) señala los siguientes puntos en común que pueden encontrarse en la mayoría de las definiciones de comunicación organizacional: i) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; ii) implica mensajes, redes, propósito, dirección y el medio empleado; iii) implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. Teniendo en cuenta la complejidad de la comunicación organizacional, se concluye en que es una variable importante gestionar por las organizaciones. Es importante tanto para quienes ejercen tareas operativas, ya que pueden entender la razón de su función dentro de la organización, como para quienes ejercen tareas de dirección, ya que, si se desea que la organización posea cierto grado de excelencia, sus directivos deberán analizar los complejos procesos de la comunicación y comprender la importancia de utilizarla correctamente para el logro de los objetivos organizacionales.

Según Jamblin et al. (1987) la comunicación organizacional puede ser estudiada desde cuatro perspectivas alternativas: mecanicista, psicológica, interpretativo-simbólica e interacción de sistemas. Como se indicó anteriormente, en este trabajo se analizarán los 25 elementos del proceso de comunicación a través de los componentes propuestos por diferentes modelos mecanicistas, por la misma razón se describe brevemente la perspectiva mecanicista. La perspectiva mecanicista se centra en el canal y en la transmisión del mensaje. Frecuentemente las investigaciones se enfocan en los modelos físicos del proceso de comunicación y analizan las características de cada uno de sus componentes fundamentales, los efectos de las barreras de comunicación y la falta de realimentación; esta perspectiva tiende a simplificar el proceso de comunicación. Debido a su simplicidad, es muy utilizada por las teorías administrativas para explicar el proceso de comunicación organizacional.

En el nivel organizacional, Kreps, G. (1995) distingue dos niveles que asumen funciones diferentes en la cohesión y coordinación de la organización: i) La comunicación interna y ii) la comunicación externa. En la comunicación interna los mensajes se comparten entre los miembros de la organización, la cual puede ser contemplada como una red de comunicación tal y como se refleja en el organigrama. En este ámbito se suelen distinguir dos enfoques; la comunicación operativa y la corporativa. La primera comprende el flujo de información creado para transmitir aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización, como mensajes relacionados con instrucciones y sugerencias entre directivos y subordinados (comunicación ascendente y descendente) e intercambios entre unidades, divisiones o individuos del mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal). La segunda, la comunicación corporativa, es una especie de publicidad institucional de la organización dentro de ella misma, cuyo principal promotor debe ser el máximo órgano ejecutivo. Su contenido habitual estará relacionado con logros de la

organización, resultados, expansión, actos informales, homenajes u opiniones. La comunicación externa es toda aquella dirigida al público externo a la organización, a fin de mantener o perfeccionar las relaciones y así proyectar al medio la imagen corporativa de la organización. Las relaciones públicas son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que participan en la organización.

Para Díaz, F. (2012) los Sistemas son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los Poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno. Sólo se crean por Ley.

Cada uno de ellos está a cargo de un ente rector que es su autoridad técnico-normativa a nivel nacional; dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito; coordina su operación técnica y es responsable de su correcto funcionamiento (Art. 45º LOPE). Sistemas Administrativos: Tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso, son los siguientes:

Sistemas Administrativos / Entidades Rectoras.

1. Gestión de Recursos humanos (PCM – SERVIR)
2. Abastecimiento (MEF – OSCE)
3. Presupuesto Público (MEF – DNPP)
4. Tesorería (MEF – DNTP)
5. Endeudamiento Público (MEF – DENEP)
6. Contabilidad (MEF – CONTADURÍA PÚBLICA)
7. Inversión Pública (MEF – DGPM)

8. Planeamiento Estratégico (PCM – CEPLAN)
9. Defensa Judicial del Estado (MINJUS – CNDJE)
10. Control (CONTRALORIA)
11. Modernización de la Gestión Pública (PCM – SGP)

Los sistemas administrativos tienen relación con las funciones de administración interna que se ejercen en apoyo al cumplimiento de las funciones sustantivas, están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que intervienen en el ciclo de la gestión pública para la provisión de servicios públicos. Se ejecutan a través de sus órganos de línea, apoyo y asesoría, según corresponda.

Para Fransito (2014) según el artículo N° 46 de la Ley N° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

Los Sistemas Administrativos de aplicación nacional están referidos a las siguientes materias:

1. Gestión de Recursos Humanos.
2. Abastecimiento.
3. Presupuesto Público.
4. Tesorería.
5. Endeudamiento Público.
6. Contabilidad.
7. Inversión Pública.
8. Planeamiento Estratégico.
9. Defensa Judicial del Estado.
10. Control.
11. Modernización de la gestión pública.

El Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los Sistemas Administrativos, con excepción del Sistema Nacional de Control y del Sistema

Nacional de Planeamiento Estratégico que se rigen por la ley de la materia. En ejercicio de la rectoría, el Poder Ejecutivo es responsable de reglamentar y operar los Sistemas Administrativos, aplicables a todas las entidades de la Administración Pública, independientemente de su nivel de gobierno y con arreglo a la Ley de Procedimiento Administrativo General. Esta disposición no afecta la autonomía de los Organismos Constitucionales, con arreglo a la Constitución Política del Perú y a sus respectivas Leyes Orgánicas. El Poder Ejecutivo adecúa el funcionamiento de los Sistemas Administrativos al proceso de descentralización.

Los miembros de las estructuras jerárquicas de organización, principalmente se comunican con su superior inmediato y con sus subordinados inmediatos. La estructuración de las organizaciones de este modo es útil en parte porque puede reducir la sobrecarga de comunicación, limitando el flujo de información, lo que es también su principal limitación.

Una jerarquía suele visualizarse como una pirámide, donde la altura de la clasificación o persona representa su estado de energía y la anchura de ese nivel representa cuántas personas o divisiones de negocio están en ese nivel en relación con el todo (en la parte alta hay muy pocos de ellos, la base puede incluir a miles de personas que no tienen subordinados). Estas jerarquías son normalmente representadas con un árbol o un diagrama del triángulo y la creación de un organigrama. Los más cercanos a la parte superior tienen más poder que los más cercanos a la parte baja. Como resultado, los superiores de una jerarquía en general, tienen un estatus superior.

Para Ortiz, A. (2014) en toda organización debe haber un orden y una persona que monitorea y controla. Dependiendo de la cultura y estructura de la empresa, va a haber un miembro o un grupo en la cabeza de la organización. A esta autoridad máxima que va a realizar

las estrategias a largo plazo, velará porque la empresa crezca en nuevos mercados y brindará los puntos de acción necesarios para cumplirlos, se le llama autoridad organizacional.

La autoridad organizacional se encargará de ver cada punto de la empresa y realizará toda acción posible para mejorar y ser cada vez más eficiente. Esta autoridad es la más importante a nivel de organización, puesto que dependiendo del tamaño de la empresa puede que sea una sede, división, planta o departamento. La autoridad organizacional está conformada por la cabeza de la empresa y va a tomar las decisiones concernientes a nivel de mercado, tomando en cuenta el cambio tecnológico, el mercado competitivo, la competencia, y todos los factores que están dentro de un entorno empresarial.

Es importante resaltar que la autoridad organizacional se encarga además de brindar los objetivos y las metas que se deberán de seguir y cumplir en el transcurso de todo el periodo laborable de la empresa. Así mismo, toma en cuenta que los objetivos y metas se fijan de acuerdo a la estrategia que se plantea antes de realizarla, siendo estas acciones parte de la planificación. Luego, la autoridad organizacional se deberá encargarse de la organización que involucra la delegación de las actividades a realizar. Con esto se llega a la dirección, brindándoles a sus trabajadores la orientación necesaria para realizar eficientemente sus actividades. Por último, se debe de realizar el control de cada actividad para tener la certeza de que se llevan a cabo conforme a lo planeado. En conclusión, la autoridad organizacional se encuentra en el nivel más alto de la jerarquía estipulada por la empresa. Se encargará de realizar las estrategias para el mejoramiento y rendimiento empresarial. La autoridad organizacional puede estar dada por una persona o por un equipo encargado de estas responsabilidades. Esta autoridad se encargará de llevar a la organización a los mejores resultados eficientemente.

Para Tovar, E. W. (2007) Autoridad: En una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupe) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización. Hoy día se ha tornado muy difícil el ejercicio de la autoridad; la desorientación reinante es tal que se confunde el ejercicio de la autoridad con la manipulación, la autoridad rectamente entendida con el autoritarismo, y la sana democracia con la anarquía asamblearia. Los detractores de la autoridad olvidan una observación sociológica básica: la universal necesidad de la autoridad como instrumento de orden y de economía social. Donde quiera que veamos una realidad social –desde una tribu primitiva hasta el consejo de administración de una empresa– allí nos topamos con la observación de hombres y mujeres que ejercen su influencia y toman iniciativas sobre los demás. Por supuesto, como toda obra humana, el ejercicio de la autoridad está sujeto a la posibilidad de error y de corrupción, como decía Aristóteles “el poder corrompe”, pero ello no invalida su carácter de auténtica exigencia social.

Si bien hay personas que parecieran nacidas para ser líderes, para ejercer autoridad, lo cierto es que la mayoría de las personas que ocupan posiciones de liderazgo, ya sea en naciones, grandes y pequeñas organizaciones, empresas, etc. lo hacen a través de una exigente y disciplinada preparación. Hay algunos recorridos para llegar a liderar. Es necesario que alguien quiera hacerlo, eso hace a la motivación del líder; luego es necesario que crea que puede hacerlo, esto está vinculado con la autoestima; seguidamente es bueno saberse líder, reconocerse como tal, hace a la identidad; y

finalmente todo esto es posible si uno sabe hacerlo, es decir si hay capacitación.

Autoridad de línea. - Es la que tiene un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad superior – subordinado que se extiende de la cima de la organización al escalón más bajo siguiendo la llamada cadena de mano. Algunas veces el término línea se usa para diferenciar a los administradores de línea con los de personal. En este contexto, línea pone en relieve a aquellos administradores cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización.

Autoridad de personal. - Conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de línea encuentran que no tienen el tiempo con la experiencia ni los recursos para realizar bien su trabajo. En respuesta crean funciones de autoridad para apoyar, aconsejar y en general reducir algunas de las cargas informales que tienen.

Gestión

Para Corominas (1995) gestión viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados.

Gestión “es la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25).

Según Rementería (2008) es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”, el mismo autor sostiene que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

Según Personales. upv.

Gestión o Management. Es la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad. Aunque resulte paradójico, los directivos no desarrollan trabajo en el sentido ordinario de la palabra; lo que hacen es realizar para la organización cinco funciones y, al hacerlo, representan tres importantes papeles y aplican otras tantas capacidades primordiales.

Su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales sino por los resultados que alcancen. No tienen que ceñirse a planteamientos teóricos, sino que tienen que tener la habilidad de saber escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiadas a una situación real determinada.

Por todo ello, los cinco conceptos claves relacionados con la Gestión son:

- Los directivos desarrollan unas tareas y servicios diferentes con respecto al resto de las personas que integran la organización.
- Al llevar a cabo su trabajo, los directivos realizan para la empresa cinco funciones características: Planificar, Organizar, Dotar de personal, Dirigir y Controlar.
- Los directivos representan tres importantes papeles en la organización (Interpersonal, Informativo y Decisorio) y aplican tres aptitudes básicas (Intelectuales, de Relaciones humanas y Técnicas).
- La efectividad de los directivos se juzga en función de los resultados que obtengan para la organización en función de los recursos disponibles.
- Los directivos tienen que ser capaces de discernir las diferencias que existen entre distintas situaciones y aplicar aquellos métodos

que sean más convenientes según los factores que predominen en cada situación específica.

La **Gestión** (o Management) es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Uno de los recursos más importantes son las personas que trabajan para la empresa. Los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de estos recursos humanos. La diferencia entre los directivos y el resto de los empleados está en que los primeros dirigen el trabajo de los demás.

Niveles de la Gestión.

Nivel superior: Alta dirección (ejecutivos, gerente, director general).

Nivel medio: Mandos intermedios (directores funcionales o departamentales).

Primer nivel: Mandos operativos (supervisores).

Las Funciones de la Gestión.

Los directivos llevan a cabo las cinco funciones características del proceso de gestión: - planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar, - partiendo de una secuencia lógica, aunque en la práctica, cualquiera de estas funciones puede ser considerada con independencia de las demás y en la secuencia que dicten las circunstancias.

Planificar: establecer objetivos globales que aúne las acciones de todos los empleados. Además de establecer objetivos se han de diseñar programas y calendarios que contribuyan a la consecución de los mismos. Los directivos del primer nivel suelen establecer metas y planes a corto plazo, por ejemplo, cuántas unidades debe producir el grupo en el día. Los directivos de nivel medio manejan unos objetivos o metas que, generalmente, tienen una proyección de un mes a un año.

Por último, los directivos del nivel superior fijan objetivos y desarrollan planes más amplios para toda la organización, con un horizonte entre uno y cinco años.

Organizar: pretende resolver la cuestión de quién debe hacer qué, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas y deberes que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos. También han de establecer las relaciones que deben existir entre los distintos puestos de trabajo, la dependencia o jerarquía que existirá entre ellos.

Dotar de personal: los puestos de trabajo que cuelgan de un organigrama carecen de significado hasta que son ocupados por personas que se suponen cualificadas para desarrollar las tareas asignadas a dichos puestos. Cuando los directivos realizan las gestiones necesarias para cubrir los puestos, están llevando a cabo la función de dotación de personal.

Dirigir: una vez que los planes están establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección. Los directivos dirigen (ordenan o instruyen) a los empleados en la realización de sus tareas; esto exige que además de ser unos expertos comunicadores, deben saber proporcionar la adecuada motivación y liderazgo.

Controlar: en el momento en que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que todos sus miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se alcancen los objetivos fijados. Pero muchas veces esto no sucede, y hay que comprobar con cierta regularidad si las cosas se están desarrollando o no según las previsiones, y en esto consiste la función de control del directivo. Además, debe saber tomar las medidas correctoras necesarias en cada momento.

Selección

La Web de los Recursos Humanos (2006), (<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion2.html>), dice: una vez se han reclutados una serie de candidatos, se pasa la selección del mejor. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales.

- Eficiencia del hombre en el cargo.
- Adecuación del hombre al cargo.

Es necesario la selección para poder determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como de comportamiento y de allí determinar aquella que puede ocupar mejor la posición vacante.

La solicitud de empleo

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben llenar un formulario de solicitud de empleo el cual provee referencias para las entrevistas.

Se puede definir el formulario de solicitud de empleo como aquella forma que ofrece información sobre la educación y los antecedentes laborales.

Tiene varios usos las solicitudes:

- Para estudiar el historial de empleo del aspirante.
- Para estudiar la forma en que los aspirantes responden a las preguntas (se pueden descubrir aspectos interesantes).

Capacitación

La Web de los Recursos Humanos y El Empleo (2006), (<http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>), establece que para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia, las fases sugeridas son las siguientes:

Beneficios de la capacitación para las organizaciones.

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes.

- Crear mejor imagen de la empresa.
- Mejora la relación jefa subordinado.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Desarrolla un sentido de progreso.

El Desempeño Laboral

Para Robbins, S. (2004) desempeño laboral se refiere como el conjunto de habilidades físicas e intelectuales que se requieren para desarrollarse en un puesto de trabajo. Señala que el desempeño laboral se ve favorecido cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden a su puesto; sin embargo, menciona que enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades de las personas es llevarlos a su fracaso, puesto que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de los mismos.

Según Lado, M. (2013) citando a Campbell define el desempeño laboral como “aquella conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad.” (p. 69) Señala que el desempeño laboral se centra en el comportamiento del

trabajador y en la realización de sus tareas; enfocándose en gran parte la organización en los resultados alcanzados por los mismos. De acuerdo a ello, menciona que existen dos tipos de desempeño laboral: 1. Centrado en la medición de resultados obtenidos en el trabajo 2. Valora los comportamientos, habilidades, actitudes, capacidades de los trabajadores.

Según Harbour (1999) en el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones antecedentes las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por 3 categorías: las características de las condiciones sociales (status, roles), culturales (valores, creencias y actitudes) y demográficas (edad, ocupación, nivel socio-económico, estado civil, salud y educación); las categorías de los factores de personalidad: incluyen un conjunto de tenencias, patrones de comportamiento y reacciones de la persona; y las categorías de las características del puesto de trabajo: constituyen circunstancias o hechos externos a las personas; sus especificaciones y características inducen a ciertos patrones de acción en las personas que desempeñan el cargo.

El mismo autor afirma, que las condiciones intervinientes las cuales son afectadas de algún modo por las condiciones antecedentes y sus categorías son: el conocimiento, el cual a su vez está conformado por el cúmulo de conceptos, datos y hechos asimilados y estructurados por la persona a lo largo de su vida (en el caso del desempeño laboral, son los conocimientos que se adquieren mediante la experiencia y el aprendizaje, derivados del proceso de socialización y al mismo tiempo, influye el desempeño laboral de los individuos); las habilidades que representan un conjunto de operaciones intelectuales y motoras, que explican en gran parte el grado de desarrollo que una persona ha logrado de sus actividades asociadas al desempeño

laboral; y la motivación en la cual se engloban factores y hechos que reciben la influencia de las condiciones (antecedentes sociales, culturales y demográficas) y pueden condicionar el desempeño laboral.

Apoyando lo anteriormente expuesto, vale la pena discernir sobre un término relacionado con el tema en cuestión como lo es la administración del desempeño, lo cual busca lograr los resultados esperados en la administración del recurso humano.

Para Ruíz et al (2008) el desempeño de cada uno de los empleados de una empresa dependerá de la aplicación de verdaderos principios, valores y en explotar al máximo las propias capacidades, habilidades y conocimientos de modo que el conjunto de personas y entes a su alrededor pueda beneficiarse de ellas, lo que logrará que los integrantes de las empresas obtengan unos excelentes resultados en su desempeño laboral como hasta ahora lo son, movidos en conjunto por un interés común, el mismo que persigue la organización. Asimismo, el compromiso con un comportamiento ético y la disposición para aplicar instrumentos que permitan medir su cumplimiento se hacen prioritarios, y no sólo para esperar reducir los márgenes de error en las tomas de decisiones y formas de actuación, sino, para evitar manchas irreversibles en la reputación de la empresa.

Para Pedraza et al (2010) el desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales. Para el caso de la Facultad de Medicina de la

Universidad del Zulia, la evaluación es importante en cuanto al cumplimiento de las funciones y responsabilidades por parte del personal administrativo contratado. Asociado al desempeño de los trabajadores, la estabilidad es un elemento importante que le brinda al empleado la certeza de su permanencia dentro de la organización y sin lugar a dudas ésta repercute significativamente en el desempeño y por consiguiente se ve reflejada en la producción y éxito de las instituciones.

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

Para Segura L. (2008) acerca de las escalas de valoración de rendimiento laboral. Propone una escala de valoración laboral y de mejoramiento continuo, como instrumento por medio del cual el jefe y su colaborador en forma conjunta trabajan definiendo los factores de éxito de su área y la forma en cómo van a satisfacer las necesidades de los usuarios. Las áreas generales en una entidad de servicios que se sugieren son las siguientes: 1.-Satisfacción al usuario. 2.-Labor de equipo. 3.-Logros laborales. 4.-Liderazgo. 5.-Crecimiento personal.

1. Satisfacción del usuario. Debe entenderse como la actitud mostrada por el trabajador para satisfacer desde el principio, las necesidades de los usuarios, o bien para resolver situaciones que

a éste se le presenten durante la obtención de su servicio o bien. Aquí se puede hacer un desglose de sub factores a considerar como por ejemplo Atiende con prontitud y esmero. Resuelve los problemas del cliente. Maneja bien las relaciones. Busca mejorar los servicios brindados.

2. Labor de Equipo. Ha de considerarse como la actitud mostrada por el trabajador de laborar en conjunto con sus compañeros, así como, la disponibilidad que muestra para crear, desarrollar, alcanzar y renovar creativamente objetivos comunes. En esta área de evaluación deben considerarse los criterios de los usuarios internos directos, es decir de los compañeros de trabajo. Esta labor se podrá hacer con el equipo en su conjunto o bien la hará el jefe con cada uno de los miembros del equipo en forma separada. Contribuye con el aprendizaje de sus compañeros. Colabora en las labores de sus compañeros cuando le es posible. Se preocupó por alcanzar las metas del equipo. Establece y genera canales de comunicación.

3. Logros Laborales. Concebidos como aquellos objetivos concretos que se fijan para cada período de tiempo a considerar. Deben ser aspectos puntuales que no necesariamente se inserten en las otras áreas que se plantean. Aquí se pueden considerar desde aspectos tales como metas de productividad, disminución de ausentismo, higiene y seguridad ocupacional.

4. Crecimiento Personal. Se trata de aquellos objetivos de vida, totalmente personales que van en función no sólo del mejoramiento individual, sino que también inciden directa o indirectamente en la ejecutoria laboral. Este aspecto podrá ser establecido únicamente por el trabajador o bien hacerlo en conjunto con su superior inmediato. Sin embargo, quedará a juicio de éste último con base en la posibilidad de evaluar el mejoramiento de cada aspecto

anotado, si se considera o no el puntaje de esta área de la evaluación global.

- 5. Liderazgo.** Se entiende como la ejecutoria de aquel conjunto de aspectos que determinan el correcto incremento y desarrollo de los trabajadores y de sí mismo. Los aspectos que sugerimos considerar son., -Planeación. -Delegación. - Girar instrucciones. - Coordinación. - Obtener cooperación. - Resolución de problemas. - Capacitación y enseñanza. - Motivación. - Mejoramiento continuo. - Manejo stress. - Control y seguimiento.

Elementos del Desempeño Laboral

Elemento Satisfacción:

Según Lucke (1976), citado por Romero (2008), propone una definición clásica que considera a la satisfacción como una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y que conduce a un estado emocional positivo y placentero. Entonces, la satisfacción en el trabajo es el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien el puesto provee aquellos satisfactores esperados.

Esta actitud ha sido medida de dos maneras: a) como un constructo global (que tan satisfecho está el trabajador en términos generales) y b) como aspectos específicos del trabajo (paga, horario, relación con compañeros, condiciones de trabajo, tipo de trabajo, etcétera).

Bussing, bissls, Fuchs y Perrar (1999) citado por Romero (2008), señalan que la satisfacción en el trabajo está conformada de tres características. Una es la respuesta emocional ante una situación laboral; como tal, no puede verse, solo inferirse. Otra es el grado en que los resultados del trabajo cumplen con las expectativas del individuo. Finalmente, es la representación global de varias actitudes relacionadas (trabajo en sí mismo, las oportunidades de promoción, la supervisión y la relación con los compañeros de trabajo y paga).

La popularidad de la satisfacción en el trabajo se debe a las importantes consecuencias que tiene para la organización. Por ejemplo. El desempeño, el ausentismo y por supuesto la rotación, la evasión del trabajo y el bienestar. No obstante, varios son los estudios que demuestran que su relación con tales consecuencias es baja o moderada.

Elemento Crecimiento

Sánchez (2016) señala que es la actividad cotidiana de las empresas se torna cada vez más compleja dadas las influencias constantes que recibe de los cambios que operan en su entorno, sea económico, tecnológico, social o legal. Todo lo cual demanda una gran capacidad de adaptación de sus estructuras funcionales, operativas y humanas. Muchos de estos cambios devienen del continuo avance de la tecnología aplicada a las actividades económicas, aunque esta movilidad organizativa no solo es de índole productiva, sino también de cambios estructurales, sociales, culturales, de gestión, de diseño, etc.

En la actualidad, gracias a los extraordinarios avances tecnológicos y de comunicación de los últimos decenios, podemos afirmar que la idea tradicional de la empresa como un mero organismo de producción ha cambiado. Afortunadamente, aparecen nuevos enfoques en los que el factor humano toma la importancia que se merece y se considera de máxima transcendencia en el funcionamiento de las organizaciones. «De este modo, la empresa ya no se considera una mera unidad productiva, sino que ya se habla de unidad económica y social o, según algunos autores, de comunidad en el trabajo.» Esta nueva forma de ver las cosas dinamiza y potencia el desarrollo del capital humano como parte fundamental del crecimiento general de la empresa.

Por tanto, la formación y el desarrollo de los recursos humanos tienen que ser concebidos como una de las partes integrantes de la

planificación estratégica de la empresa pues aporta el mantenimiento y crecimiento necesarios del potencial de las personas que la constituyen. Es decir, junto a los valores que tiene la empresa y que constituyen su propia cultura organizativa se requiere el desarrollo y puesta al día de todos los talentos existentes en la misma (capacidades técnicas, organizativas, competenciales, de gestión, etc.) para poder crecer y competir en el mercado.

Conviene señalar que no todo proceso de desarrollo profesional y personal es formación, ni que toda acción formativa por sí misma persigue habilitar a un empleado las capacidades para desempeñar una tarea. En este sentido, R. Buckley y J. Caple realizan una distinción entre ambos conceptos:

- **Formación:** esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades.
- **Desarrollo:** incremento general y la intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente.

En cierto sentido, se podría dar al desarrollo un nivel más completo para el individuo y para la organización, aunque junto con la formación además es necesario planificar su aplicación. También, en muchos casos, el concepto de «desarrollo» se vincula a los aspectos organizativos de crecimiento, y por tanto, relacionados con la estrategia. Pero, aunque existan diferencias conceptuales y de alcance entre los conceptos de formación y desarrollo, sus objetivos han de complementarse con el fin último de adaptar la estructura humana a las necesidades del crecimiento organizativo.

Ambos conceptos se entrelazan y sirven a los objetivos estratégicos de la empresa, porque los programas de formación son una parte importante de la política de desarrollo de los recursos humanos, y no

se entiende bien un desarrollo de los trabajadores fuera de un proceso formativo y de aprendizaje.

Objetivos de formación y desarrollo

Sánchez (2016) señala que los objetivos generales de la formación suelen relacionarse con el intento de:

- **Preparar y potenciar a las personas para que obtengan un mayor grado de eficacia, eficiencia y economicidad en su trabajo.**

Mediante la formación individual y grupal se pretende mejorar la productividad final de las empresas y la reducción de ineficiencias dentro del sistema. La optimización de los recursos puestos en juego será un objetivo a tener muy en cuenta.

- **Actualizar los conocimientos y habilidades que permitan afrontar los avances y cambios producidos en el entorno de sus puestos de trabajo.**

Es decir, desarrollar las capacidades de los individuos paralelamente a los cambios tecnológicos de los procesos productivos en los que están inmersos. A la vez que el desarrollo profesional incorpora la preparación de nuevas competencias y entrenamiento de los trabajadores para tareas futuras, la formación es la principal herramienta para el cambio organizacional.

- **Hacer de la formación una fuente de satisfacción profesional y personal.**

A la vez que cubre las necesidades reales o previstas para el puesto de trabajo debe suponer un desarrollo de valores y satisfacción del individuo con la mejora de su labor profesional. Esta mayor eficiencia y su reconocimiento por parte de la empresa será un elemento de mejora del compromiso con la tarea y, por lo tanto, del clima laboral en la empresa.

- **Potenciar las ventajas competitivas de una organización sobre las demás a través de la formación y el desarrollo competencial de sus empleados.**

A partir de las ideas de Porter sobre el concepto de las ventajas competitivas de una empresa sobre las demás, se plantea que la mejora de aquellas habilidades, recursos,

conocimientos, atributos, etc., de los que disponen los empleados de una empresa por encima de sus competidores, permiten resultados y rendimientos más óptimos.

La importancia de estos objetivos también se visualiza en la influencia que ejercen sobre otros elementos claves para el éxito de las organizaciones. Poner en práctica planes de formación y desarrollo estimula la motivación de las personas, a la vez que facilita un nuevo canal de comunicación entre individuos y grupos. Por otro lado, crea condiciones para que sean más eficaces los desempeños de los trabajadores, a partir de la mejor adecuación a sus puestos.

Todos estos factores propician el desarrollo de una cultura corporativa más integradora que facilita la adaptación a posibles cambios, pues la capacitación y cualificación permiten afrontar la evolución tecnológica de forma más eficiente.

Elemento Logros

Rodríguez (2004) define a la competencia relacionada al logro de la siguiente manera:

Competencias: Factor referido a las aptitudes y comportamientos de la persona que son necesarios para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo.

Competencias relacionadas al logro: aptitudes y comportamientos que se relacionan con el deseo y habilidad de conseguir resultados y de operar de acuerdo con estándares de desempeño elevados.

- **Iniciativa:** comportarse de forma proactiva. Implica tener vista para reconocer las oportunidades. Significa iniciar una acción que va más allá de la respuesta estricta a las necesidades de la situación o las peticiones directas de los demás.

- **Orientación al desarrollo:** identificar y proporcionar oportunidades para mejorar las capacidades de otras personas. Existe la voluntad de escuchar y de brindar apoyo en problemas relacionados con el

trabajo, facilitar información y mejorar la eficiencia de los demás, asesorándoles y prestándoles ayuda para crear oportunidades de aprendizaje.

• **Interés por los estándares:** en esta competencia, la idea de que “está casi bien” no es aceptable. Existe la necesidad y la capacidad para conseguir los más altos niveles en todos los aspectos del trabajo: en los métodos, sistemas, procedimientos y resultados.

• **Orientación al resultado:** comportamiento orientado a lograr resultados efectivos. En esta competencia lo más importante es la obtención de un resultado: “llegar hasta el final”.

Elemento Trabajo en equipo

Montaño (2016) señala que el trabajo en equipo es aquel en el que varias personas aportan sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias para que, de manera coordinada, puedan realizar diferentes actividades, con el objeto de alcanzar un fin común. Todos los componentes colaboran sin que exista función especificada a cada uno.

Siguiendo esta definición, se puede afirmar que son necesarios una serie de requisitos para que se dé trabajo en equipo, estos son:

- Varias personas de manera coordinada. Es necesario cierto orden para poder llevar a cabo cualquier tipo de tarea. En caso de no existir coordinación, el equipo no funcionaría.
- Objeto común. Existen intereses comunes de los miembros en alcanzar un objeto determinado.
- No existe una función específica de cada miembro. En el trabajo en equipo, el líder marca la tarea a realizar.
- Se comunican a través de reuniones informativas eficaces en las que el líder marca las directrices y el resto del grupo las sigue.
- Se pueden realizar trabajos de manera rápida, ya que no se pierde tiempo en discusiones o reuniones abiertas.

Definición de equipos de trabajo

Montaño (2016) precisa que los equipos de trabajo son grupos de personas con competencias individuales que se complementan entre sí, se organizan para alcanzar, con su trabajo, objetivos colectivos.

A diferencia del trabajo en equipo, la creación de un equipo de trabajo vendrá marcada por una serie de características que lo hacen diferente al anterior, como son:

- Liderazgo compartido. Aunque exista la figura de un líder, la confianza en los miembros del grupo para la realización de tareas está presente.
- Sentimiento de pertenencia al grupo. Las personas comparten vivencias, impresiones, conocimientos, haciendo que se generen vínculos entre los miembros del grupo.
- Se asume la responsabilidad del equipo sobre los resultados, a diferencia del trabajo en equipo, donde la responsabilidad era individual.
- Se fomenta la comunicación y la crítica constructiva.
- Las metas están bien definidas y son compartidas.
- Una de las cosas importantes es que todos conozcan los procesos para facilitar la participación en la toma de decisiones.

Ventajas del trabajo en equipo

Montaño (2016) señala que el trabajo en equipo, entendido como la suma de voluntades en pro de un objetivo grupal frente al interés individual, tiene numerosas ventajas, tanto para la empresa como para los miembros que componen el equipo.

Entre las ventajas para la empresa, se pueden destacar:

- Menos número de absentismo y rotación de personal.
- Mayor sentimiento de pertenencia a la compañía.

- Surgen nuevas fórmulas de abordar los problemas.
- Son más diversos los puntos de vista.

Del mismo modo, para las personas también tiene ventajas el trabajo en equipo, como pueden ser:

- Se realiza el trabajo con un nivel menor de tensión, al compartir los trabajos más complicados.
- Al trabajar con más personas, se dispone de más información que en el caso de trabajar solo.
- La moral del individuo se incrementa, por sentirse parte del grupo.
- Se experimenta de una forma más positiva la sensación del trabajo bien hecho.

Elemento Liderazgo

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) definen el liderazgo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de los objetivos pertinentes para la organización. Advierte que, como lo especifica esta definición, no se necesita ocupar un puesto formal del líder para ejercer el comportamiento de liderazgo. La función de un líder informal puede ser de todo punto tan importante para el éxito de un grupo como la del líder formal.

Pese a las diferencias en las definiciones, en las expectativas del liderazgo y en las tres variables significativas que son parte de todas las situaciones de liderazgo (personas, tarea, ambiente), hay algunos aspectos comunes. Por ejemplo, Warren Bennis, que ha dedicado décadas a investigar temas de liderazgo, concluye que prácticamente todos los líderes de grupos eficientes comparten cuatro características:

1. Le dan dirección y significado a la gente que dirigen. Esto quiere decir que le recuerdan a las personas lo que es importante y por qué constituye una gran diferencia lo que hacen.
2. Generan confianza.

3. Favorecen la acción y la aceptación de riesgo. Es decir, son provocativos y, para lograr el éxito, están dispuestos a correr el riesgo de fracasar.

4. Son proveedores de esperanza. Tanto en forma tangibles como simbólicas, refuerzan la convicción de que se alcanzará el éxito.

Importancia del liderazgo

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que líderes como Jim Goodnight, de SAS, son importantes en resultados finales como el desempeño, el logro de objetivos, y el crecimiento y desarrollo individuales. Sin embargo, son un tanto ambiguos el comportamiento específico y los procesos de los líderes para mejorar el desempeño o lograr las metas.

Son modestas las evidencias empíricas de la magnitud de los efectos del liderazgo en el desempeño. Se citan varias razones para explicar estos efectos modestos. En primer lugar, los seleccionados como líderes son similares en antecedentes, experiencia y aptitudes. Esta semejanza reduce la gama de características que muestran los líderes. Como según razón, los líderes no tienen, ni siquiera en los más altos niveles, un control unilateral de los recursos. Las decisiones importantes requieren aprobación, revisión y aplicación de las modificaciones que otros sugieren. Un tercer aspecto es que el líder no controla muchos factores. Los mercados laborales, los factores ambientales y las políticas están a menudo fuera del control directo de un líder. Los factores externos pueden ser arrolladores e incontrolables, no importa cuán astuto, perspicaz e influyente pueda ser un líder.

Teoría de rasgos del liderazgo

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) precisan que el pensamiento y análisis del liderazgo evolucionó al paso de los años de un método basado en los rasgos al concepto de equipos sin jefes.

Para examinar los diversos puntos de vista del liderazgo es necesario remontarse a algunos fundamentos históricos de varios métodos. Algunas de esas bases se consideran hoy un tanto simplista. Por otra parte, algunos fundamentos son tan complejos que los practicantes les confieren poco valor.

Gran parte del análisis y de las investigaciones iniciales sobre liderazgo se encaminó a identificar los rasgos intelectuales, emocionales y físicos, así como otras cualidades personales de la administración científica apoyaban esta teoría de rasgos del liderazgo. Además de estudiarlos por medio de pruebas, se examinaron de grupo, por elección de asociados (votación), por nominación o calificación de observadores y por análisis de datos biográficos.

1. Inteligencia

En una revisión de 33 estudios, Ralph Stogdill descubrió que los líderes eran más inteligentes que los seguidores. Un resultado significativo fue que las diferencias extremas de inteligencia entre líderes y seguidores pueden ser disfuncionales. Por ejemplo, un líder con un CI (coeficiente de inteligencia) relativamente alto que trate de influir en un grupo cuyos miembros tienen CI promedio puede ser incapaz de entender por qué los miembros no comprenden el problema. Además, tal líder puede tener dificultades para comunicar ideas y políticas.

2. Personalidad

Edwin Ghiselli informó de varios rasgos de personalidad asociados con la efectividad del líder. Por ejemplo, encontró que la capacidad de iniciar una acción de manera independiente se relacionaba con el nivel del sujeto en la organización. Cuanto más alto ascendía la persona en la organización, más importancia adquiriría este rasgo. Ghiselli descubrió también que el aplomo se relacionaba con la

posición jerárquica en la organización. Por último, observó que las personas que mostraban individualidad eran los líderes más efectivos.

3. Características físicas

Los estudios de la relación entre el liderazgo eficaz y las características físicas, como edad, estatura, peso y apariencia arrojan resultados contradictorios. Ser más alto y pesado que el promedio del grupo sin duda no es una ventaja para lograr una posición de líder. Sin embargo, hay organizaciones que creen que se necesita una persona físicamente grande para obtener la aquiescencia de los seguidores. Esta idea se apoya marcadamente en el poder coercitivo. No obstante, Truman, Gandhi, Napoleón y Stalin son ejemplos de individuos de baja estatura que ascendieron a poderosas posiciones de liderazgo.

4. Capacidad supervisora

A partir de las calificaciones de desempeño de los líderes, Ghiselli encontró una relación positiva entre la capacidad supervisora y el nivel en la jerarquía organizacional. La capacidad del supervisor se define como la “utilización eficiente de cualesquiera prácticas supervisadas que resulten indicadas por los requerimientos particulares de la situación”. De nueva cuenta, se necesita una medición válida del concepto, y encontrar tal precisión es todavía un difícil problema.

MODELOS CONDUCTUALES

Liderazgo centrado en el empleo y en el empleado

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que en 1947, Rensis Likert empezó a estudiar cómo manejar mejor los esfuerzos de los individuos para lograr los objetivos deseados de desempeño y satisfacción. El propósito de la mayor parte de esta investigación del liderazgo, inspirada en Likert, en la University of Michigan (UM) era descubrir los principios y métodos del liderazgo efectivo. Entre los criterios de efectividad aplicados en muchos estudios estaban:

- ✓ Productividad por hora de trabajo, u otras medidas semejantes del éxito de la organización en el logro de sus metas de producción.
- ✓ Satisfacción en el trabajo de los miembros de la organización. Los índices de rotación, ausentismo y resentimiento.
- ✓ Costos.
- ✓ Pérdidas por abandono de proyectos.
- ✓ Motivación de empleados y directivos.

Los estudios se llevaron a cabo en una amplia variedad de organizaciones: farmacéuticas, de electrónica, alimentos, maquinaria pesada, seguros, petróleo, servicios públicos, hospitales, bancos y oficinas gubernamentales. Se obtuvieron datos de miles de empleados que desempeñaban diferentes tareas, desde labores no especializadas hasta investigación y desarrollo de alta capacitación.

Con entrevistas a líderes y seguidores, los investigadores identificaron dos estilos distintos de liderazgo: centrado en el empleo y centrado en el empleado. El líder centrado en el empleo se concentra en llevar a cabo la tarea y aplica estrecha supervisión para que los subordinados desempeñen sus labores según procedimientos específicos.

El líder centrado en el empleado se concentra en las personas que hacen el trabajo y cree en la delegación de la toma de decisiones y la ayuda a los empleados para que satisfagan sus necesidades, en un ambiente que los apoye. El líder centrado en el empleado se interesa por el progreso, crecimiento y logro personales de sus seguidores. Estos líderes fomentan el desarrollo individual y de grupo con la expectativa de que a ello seguirá de manera natural el desempeño laboral eficiente.

La iniciación de estructura y la consideración

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que uno de los programas de investigación de liderazgo más significativos después de la Segunda Guerra Mundial fue el encabezado por Edwin

Fleishman y sus colaboradores en Ohio State University (OSU). Este importante programa arrojó una teoría de liderazgo de dos factores. En una serie de estudios se aislaron dos factores de liderazgo: iniciación de estructura y consideración. La iniciación de estructura designa un comportamiento con el cual el líder organiza y define las relaciones en el grupo, tiende a establecer patrones y canales de comunicación bien definidos, y enuncia formas de ejecución del trabajo. El líder con una alta tendencia de iniciación de estructura se concentra en metas y resultados. La consideración se refiere al comportamiento que indica amistad, confianza mutua, respeto, calidez y empatía entre líder y seguidores. El líder con un alto panorama de consideración apoya la comunicación abierta y la participación.

Estas dimensiones se miden con dos cuestionarios separados. El Cuestionario de Opinión del Liderazgo (COL) evalúa cómo piensan los líderes que se comportan en funciones de liderazgo. El Cuestionario de Descripción del Comportamiento de Liderazgo (CDCL) mide la percepción de los subordinados, los colegas o los superiores.

MODELOS SITUACIONALES

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) precisan que cuando la búsqueda del “mejor” conjunto no logró revelar una mezcla y estilo de liderazgo eficiente para todas las situaciones, se desarrollaron las teorías situacionales de liderazgo, que sostienen que la efectividad del líder es una función de diversos aspectos de la situación de liderazgo. Se han propuesto y estudiado varios métodos situacionales. Examinaremos algunos de los más importantes.

Modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que Fiedler desarrolló el modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo,

en el que afirma que el desempeño de los grupos depende de la interacción entre el estilo del liderazgo y el carácter favorable de la situación. El estilo de liderazgo se mide por medio de la Escala de colaborador menos preferido (ECMP), instrumento elaborado por Fiedler que evalúa el grado de sentimientos positivos o negativos de una persona hacia alguien con quien menos le gusta trabajar. Se piensa que las bajas puntuaciones en la ECMP reflejan un estilo de liderazgo estructurante orientado a la tarea o controlador. Las altas puntuaciones se asocian con un estilo de liderazgo considerado orientado a la relación o pasivo.

Fiedler propone tres factores que determinan cuán favorable es el ambiente de un líder o el carácter de la situación. Las relaciones líder miembro se refieren al grado de confianza y respeto de los seguidores hacia su líder. Este es el factor más importante. La estructura de la tarea es el segundo factor más importante y se refiere a la medida en que están estructuradas las tareas que llevan a cabo los seguidores. Es decir, ¿se especifica y conoce con claridad lo que se supone que han de hacer los seguidores, cómo hay que hacerlo y qué opciones de decisión tienen (alta estructura)? ¿O son poco claros, ambiguos e inespecificables estos factores (baja estructura)? El poder del puesto es el factor final y se refiere al poder inherente al puesto o posición de liderazgo. En general, mayor autoridad equivale a mayor poder del puesto.

Juntos, estos tres factores determinan qué tan favorable es la situación para el líder. La buena relación líder-miembro, la alta estructura de tarea y un fuerte poder de puesto constituyen la situación más favorable. Las malas relaciones, el bajo grado de estructura y un débil poder de puesto representan la situación menos favorable.

Fiedler afirma que un estilo permisivo, más indulgente (orientado a la relación), es mejor cuando la situación es moderadamente favorable

o desfavorable. De este modo, si un líder agrada moderadamente y posee cierto poder, y las tareas de sus subordinados son un tanto vagas, el estilo necesario para lograr los mejores resultados es el orientado a la relación. En cambio, cuando la situación es muy favorable o desfavorable, un método orientado a la tarea produce en general el desempeño deseado. Fiedler basa sus conclusiones relativas a la relación entre el estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación en más de dos décadas de investigación en ámbitos de negocios, educativos y militares.

Modelo de liderazgo de Vroom-Jago

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) manifiesta que Víctor Vroom y Philip Yetton crearon al principio un modelo de toma de decisiones de liderazgo que indicaba las situaciones en las que serían apropiados diversos grados de toma de decisiones participativa. A diferencia del trabajo de Fiedler sobre liderazgo, Vroom y Yetton trataban de proveer un modelo normativo útil para que un líder tomase decisiones. El término normativo se refiere a que el modelo provee normas o pautas de las que se pueden servir los líderes para tratar situaciones de toma de decisión. Su método suponía que ningún estilo de liderazgo por sí solo era apropiado; en cambio, el líder tiene que ser lo bastante flexible para cambiar de estilos de liderazgo y ajustarse a situaciones específicas. Al desarrollar el modelo, Vroom y Yetton formularon estos supuestos.

1. El modelo debe servir a los directores para determinar los estilos de liderazgo que deben emplear en diversas situaciones.
2. No hay un estilo único aplicable a todas las situaciones.
3. El centro de atención debe ser el problema y la situación en la que ocurre el problema.
4. El estilo de liderazgo aplicado en una situación no debe limitar los estilos empleados en otras situaciones.

5. Varios procesos sociales influyen en el grado de participación de los subordinados en la solución de problemas.

Al cabo de varios años de investigación y aplicación, Vroom y Jago revisaron el modelo original para mejorar aún más su precisión. Para entender el modelo de liderazgo de VroomJago es importante considerar tres de sus componentes críticos: 1) la especificación de los criterios por los cuales se juzga la efectividad de la decisión, 2) un marco para describir los comportamientos o estilos específicos de líder y 3) las variables de diagnóstico claves que describen importantes aspectos de la situación de liderazgo.

Efectividad de la decisión

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que la selección del proceso apropiado de toma de decisiones comprende dos criterios de efectividad de decisiones: la calidad de la decisión y el compromiso del subordinado. La calidad de la decisión se refiere al grado en que la decisión afecta el desempeño. Por ejemplo, decidir si las rayas del estacionamiento de empleados se han de pintar de amarillo o blanco requiere baja calidad de decisión porque tiene poco o ningún efecto en el desempeño laboral. Por otro lado, determinar las metas de producción requiere una alta calidad de decisión. El compromiso del subordinado se refiere a qué tan importante es que los subordinados se comprometan o acepten la decisión a fin de que se instrumente con éxito. Decidir el color de pintura del estacionamiento no requiere en realidad del compromiso del empleado para que se lleve a cabo con éxito; queda igual de claro que determinar las metas de producción requiere el compromiso del empleado para alcanzarlas.

Además de las consideraciones de calidad y compromiso, en la efectividad de la decisión influyen consideraciones de tiempo. Una decisión no es eficiente, sin importar la calidad y el compromiso, si se requiere demasiado tiempo para tomarla. Incluso una decisión que se toma con relativa rapidez, si es decisión participativa que comprende

a varias personas, puede ser costosa en términos del tiempo total invertido. De este modo, para una decisión que se toma en una junta de 15 miembros de departamento y a su director, y que tarda dos horas, en realidad se utilizaron 32 horas. En términos de la efectividad organizacional general, esto representa un mayor costo de oportunidad del justificable.

Estilos de decisión

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que el modelo de Vroom-Jago distingue dos tipos de situación de decisión que enfrentan los líderes: individual y de grupo. Las situaciones de decisión individual son aquellas cuyas soluciones afectan sólo a uno de los seguidores del líder. Las situaciones de decisión que afectan a varios seguidores se clasifican como decisiones de grupo. Se dispone de cinco estilos de liderazgo que encajan con situaciones individuales y de grupo. Estos estilos, se clasifican en las categorías siguientes:

1. Autocrático (A): Usted (líder) toma la decisión sin aportación de sus subordinados; o bien, obtiene (usted, líder) aportación de sus subordinados y luego toma la decisión.
2. Consultivo (C): Los subordinados intervienen con alguna aportación, pero usted toma la decisión.
3. De grupo (G): El grupo toma la decisión; usted (como líder) es sólo un miembro más.
4. Delegativo (D): Usted asigna la responsabilidad exclusiva a sus subordinados.

Para las decisiones de grupo, los líderes pueden elegir entre los estilos AI, AII, CI, CII y GII; para las individuales, entre los estilos AI, AII, CI, GI y DI.

Procedimiento de diagnóstico

Para determinar el estilo de toma de decisiones más apropiado en una situación determinada, Vroom propone que los líderes hagan un diagnóstico situacional. Para el diagnóstico se formula una serie de preguntas acerca de la situación. Estas preguntas son como sigue:

1. ¿Qué tan importante es la calidad técnica de la decisión?
2. ¿Qué tan importante es el compromiso de los subordinados con la decisión?
3. ¿Tiene usted información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
4. ¿Está bien estructurado el problema?
5. Si usted fuera a tomar la decisión solo, ¿está razonablemente seguro de que sus subordinados se comprometerían con la decisión?
6. ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que se alcanzarán al resolver este problema?
7. ¿Quizás haya conflicto entre los subordinados en torno a las soluciones preferidas?
8. ¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

Aplicación del modelo

La aplicación real del modelo de Vroom-Jago varía significativamente en su grado de complejidad, adelanto y carácter específico, según el propósito particular para el cual se emplea y las necesidades de quien toma las decisiones. En su forma más simple, la aplicación del modelo se expresa como un conjunto de reglas prácticas de toma de decisiones.

Modelo de liderazgo camino-meta

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que como los demás métodos del liderazgo, situacionales o de contingencia, el modelo de liderazgo camino-meta trata de predecir la efectividad del liderazgo en diferentes situaciones. Según este modelo, los líderes son eficientes por su efecto positivo en la motivación en los seguidores, su capacidad de ejecutar y la satisfacción. La teoría se denomina camino-meta porque se concentra en la forma en que el líder influye en la percepción que tienen los seguidores de las metas de trabajo y de desarrollo personal, y en las rutas para alcanzarlas.

El trabajo teórico inicial en la teoría camino-meta planteaba que los líderes eficientes ofrecen recompensas a su personal, y las hacen contingentes del logro de los subordinados. Algunos sostienen que una parte importante del trabajo del líder es aclarar a los subordinados el comportamiento más adecuado para lograr la meta. A esta actividad se la llama aclaración de la ruta.

El trabajo del modelo camino-meta en sus comienzos condujo al desarrollo de una teoría que comprendía cuatro estilos específicos de comportamiento de líder (directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro) y tres tipos de actitudes de subordinados (satisfacción en el empleo, aceptación del líder y expectativa de las relaciones esfuerzo-desempeño-recompensa). El líder directivo tiende a hacerles saber a los subordinados lo que se espera de ellos. El líder de apoyo trata a los subordinados como iguales. El líder participativo consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias e ideas antes de llegar a una decisión. El líder orientado al logro pone metas estimulantes, espera que los subordinados se desempeñen al más alto nivel y siempre procura mejorar el desempeño.

En la teoría del liderazgo camino-meta se consideran dos tipos de variables situacionales o de contingencia: las características personales de los subordinados y las presiones y demandas

ambientales con que tienen que tratar los subordinados para alcanzar las metas de trabajo y obtener satisfacción.

Una importante característica personal es la percepción de los subordinados de su propia capacidad. Cuanto más alto es el grado de capacidad percibida relativa a las demandas de la tarea, menos probable es que los subordinados acepten un estilo de líder directivo. En este caso, un estilo de líder directivo se consideraría innecesariamente cerrado. Además, se ha descubierto que el centro de control de una persona afecta también las respuestas. Los individuos con un centro de control interno (que creen que las recompensas son contingentes de sus esfuerzos) están en general más satisfechos con un estilo participativo, mientras que los individuos con un centro de control externo (que creen que las recompensas están más allá de su control personal) están en general más satisfechos con un estilo directivo.

Las variables del ambiente abarcan factores que no controla el subordinado pero que son importantes para su satisfacción o capacidad para desempeñarse con efectividad. Entre estos factores están las tareas, el sistema de autoridad formal de la organización y el grupo de trabajo. Cualquiera de estos dos factores ambientales motiva o limita al subordinado. Las fuerzas del ambiente también sirven como recompensa para los niveles aceptables de desempeño. Por ejemplo, el subordinado puede hallar motivación en el grupo de trabajo y recibir satisfacción de la aceptación de los compañeros de trabajo por desempeñarse de acuerdo con las normas del grupo.

Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) afirman que los directores suelen quejarse de que las teorías esotéricas no los ayudan a hacer un mejor trabajo en la línea de producción, en la oficina o en un laboratorio de investigación y desarrollo. Quieren algo que puedan aplicar y usar. Hersey y Blanchard elaboraron un modelo de liderazgo

situacional que en definitiva atrae a muchos administradores. Los administradores de grandes y pequeñas empresas por igual utilizan el modelo de liderazgo situacional (MLS) y respaldan con entusiasmo su valor.

El acento del modelo de liderazgo situacional (MLS) se pone en los seguidores y su nivel de madurez. El líder debe juzgar con propiedad o conocer intuitivamente el nivel de madurez de sus seguidores y aplicar entonces un estilo de liderazgo que convenga a ese nivel. La disposición se define como la capacidad y voluntad de las personas (seguidores) a asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Es importante considerar dos tipos de disposición: la del trabajo y la psicológica. Una persona con alta disposición de trabajo tiene el conocimiento y las capacidades para hacer el trabajo sin un supervisor que le estructure o dirija la tarea. Una persona con alta disposición psicológica tiene la automotivación y el deseo de hacer un trabajo de alta calidad. De nuevo, esta persona tiene poca necesidad de supervisión directa.

Hershey y Blanchard se sirvieron de cuatro estudios de Ohio State University (OSU) para desarrollar cuatro estilos de liderazgo más disponibles para los administradores:

- **Indicador:** El líder define las funciones necesarias para hacer el trabajo y les indica a los seguidores qué hay que hacer, y dónde, cómo y cuándo, para llevar a cabo las tareas.
- **Vendedor:** El líder les proporciona instrucciones estructuradas a los seguidores, pero asimismo los apoya.
- **Participativo:** El líder y los seguidores comparten las decisiones para efectuar mejor un trabajo de alta calidad.
- **Delegativo:** El líder proporciona poca dirección específica cercana o apoyo personal a los seguidores.

Mediante la determinación de los niveles de disposición de los seguidores por la vía de análisis, observaciones, encuestas de campo y entrevistas, el director puede elegir entre los cuatro estilos de liderazgo. La figura 15.6 presenta las características del modelo de liderazgo situacional (MLS).

OTRAS PERSPECTIVAS, CONCEPTOS Y PROBLEMAS DEL LIDERAZGO

Liderazgo carismático

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que individuos como John F. Kennedy, Winston Churchill, Warren Buffet y Walt Disney poseían un atractivo que los distinguía de los demás ciudadanos, empleados y seguidores. A individuos así se les denomina líderes carismáticos. Max Weber plantea que algunos líderes tienen un don, un conjunto de cualidades excepcionales, carisma, que les permite motivar a los seguidores para lograr un desempeño destacado.³⁶ Al líder carismático se le representa capaz de desempeñar una función vital en la creación del cambio. Los individuos que adquieren cualidades de héroe poseen carisma. Otros ven al líder carismático como a un héroe. El líder carismático es el que crea una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la identidad con su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores. En la arena política estadounidense, muchos consideraban que el presidente John F. Kennedy era carismático y que el presidente Jimmy Carter no lo era.

También eran muchos los que consideraban que Sam Walton poseía cualidades carismáticas. Él trabajó con ahínco para explicar su visión de las ventas al menudeo y el servicio al cliente. Conforme la gente respondía a su visión y a sus metas, Walton mantenía el paso veloz para reunirse con otras personas e insistir en su punto de vista. Prestaba atención a sus empleados y a sus clientes: el activo humano

del negocio. Walton tenía un “don” para hacer que la gente se sintiera bien trabajando para él, y comprando sus productos y servicios

Definición del líder carismático

Carisma es una palabra griega que significa “don, regalo”. A los poderes que no se podía explicar bien por medios lógicos se los llamaba carismáticos. Se afirma que esto es una combinación de encanto y magnetismo personal que contribuye a una notable capacidad para hacer que otra gente respalde el punto de vista propio y lo promueva con pasión.

Liderazgo transaccional y de transformación

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que cada modelo de liderazgo analizado hasta ahora destaca que el liderazgo es un proceso de intercambio. El líder recompensa a los seguidores cuando logran los objetivos acordados. El líder sirve para ayudar a los seguidores a lograr los objetivos.

Liderazgo transaccional

Al papel de intercambio del líder se le llama transaccional. El líder transaccional ayuda al seguidor a identificar lo necesario para lograr los resultados deseados (por ejemplo, producción de mejor calidad, más ventas o servicios, reducción de los costos de producción). Para ayudar al seguidor a identificar lo que debe hacerse, el líder toma en consideración el auto concepto y necesidades de estima de la persona. El método transaccional se sirve de los conceptos del modelo camino-meta como parte de su marco y explicación.

Al aplicar el estilo transaccional, el líder se apoya en recompensas contingentes y en dirección por excepción. La investigación muestra que, cuando se utiliza el reforzamiento contingente, los seguidores presentan un aumento de desempeño y satisfacción; los seguidores creen que lograr los objetivos dará por resultado que ellos reciban las

recompensas deseadas. Con la dirección por excepción, el líder no participa a menos que no se estén logrando los objetivos.

El liderazgo transaccional no se halla con frecuencia en escenarios organizacionales. Un sondeo nacional de trabajadores estadounidenses mostró que sólo 22 por ciento de los participantes percibía una relación directa entre el empeño con que trabajaban y la paga que recibían.⁴⁵ Es decir, la mayoría de los trabajadores no creía que la buena paga fuera contingente del buen desempeño. Aunque los trabajadores preferían una conexión más estrecha entre paga y desempeño, ese nexo no se presentaba en sus empleos. ¿Por qué? Hay varias razones probables, como sistemas de apreciación de desempeño no confiables, recompensas administradas subjetivamente, habilidades directivas deficientes para mostrar a los empleados la conexión entre paga y desempeño, y condiciones ajenas al control del administrador. Asimismo, los directores otorgan a menudo recompensas poco importantes para los seguidores.

El líder de transformación

Otro tipo de líder, al que se hace referencia como líder de transformación, motiva a los seguidores a trabajar por metas en lugar del interés propio de corto plazo, y por el logro y la autorrealización en lugar de la seguridad. En el liderazgo de transformación, visto como un caso de liderazgo transaccional, la recompensa al empleado es interna. Al expresar una visión, el líder de transformación persuade a los seguidores a trabajar con ahínco para lograr las metas visualizadas. La visión del líder otorga al seguidor la motivación para realizar un trabajo arduo que es (internamente) auto gratificante.

Los líderes transaccionales ajustarán metas, dirección y misión por razones prácticas; los líderes de transformación, en cambio, hacen cambios importantes en la misión de la empresa o de la unidad, en la forma de hacer negocios y en la administración de los recursos humanos para lograr su visión. El líder de transformación renovará por

entero la filosofía, el sistema y la cultura de una organización. Al hacer esto, el líder de transformación aplica y aun abunda en los detalles de los métodos de liderazgo de actitud, carismático y transitorio.

El desarrollo de los factores de liderazgo de transformación evolucionó a partir de la investigación de Bass. Este investigador identificó cinco factores (los primeros tres se aplican al liderazgo de transformación, y los últimos dos, al transaccional) que describen a los líderes de transformación. Estos factores son:

- Carisma. El líder tiene la capacidad de infundir sentido de valor, respeto y orgullo, y de articular una visión.
- Atención individual. El líder presta atención a las necesidades de los seguidores y asigna proyectos significativos para que crezcan en lo personal.
- Estimulación intelectual. El líder ayuda a los seguidores a volver a pensar en formas racionales de examinar una situación; anima a los seguidores a ser creativos.
- Recompensa contingente. El líder informa a los seguidores lo que deben hacer para recibir las recompensas que prefieran.
- Dirección por excepción. El líder permite a los seguidores trabajar en la tarea y no interviene a menos que no se estén logrando los objetivos o metas en tiempo y costo razonables.

Método de intercambio entre líder y miembro

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que en la mayoría de los modelos de liderazgo que examinamos hasta ahora se supone que todos los líderes tratan a sus subordinados de la misma manera. Por su propia experiencia con líderes y grupos, usted tal vez se da cuenta de que esto rara vez sucede. El atractivo del método de intercambio entre líder y miembro (IELM) es su reconocimiento de que no existe el comportamiento de líder uniforme hacia los subordinados. El IELM no sólo reconoce sino acentúa las relaciones diferentes que

entablan los líderes con los distintos subordinados dentro de un grupo de trabajo. Por ejemplo, un líder puede ser muy considerado con un subordinado, y muy riguroso y estructurado con otro. En consecuencia, un líder con 10 subordinados tendrá 10 relaciones distintas o sendos intercambios con los miembros. Es una relación uno a uno que determina los comportamientos de los subordinados.

El método IELM plantea que los líderes clasifican a los subordinados en miembros apegados al grupo y miembros desapegados del grupo. Los miembros apegados al grupo tienen un lazo y sistema comunes de valores e interactúan con el líder; los miembros desapegados del grupo tienen menos en común con el líder y no comparten mucho con él. El cuestionario de intercambio entre líder y miembro que se presenta parcialmente en la figura 15.10 mide la tendencia al interior del grupo comparado con la tendencia opuesta.

La teoría del intercambio entre líder y miembro (IELM) sostiene que es probable que a los miembros apegados al grupo se les den asignaciones más estimulantes y recompensas con mayor sentido. Los miembros apegados al grupo, a su vez, ven de modo más positivo la cultura de la organización y tienen mejor desempeño y satisfacción en el trabajo que los empleados desapegados del grupo. No se considera que un miembro desapegado del grupo sea el tipo de persona con quien el líder prefiera trabajar, y es probable que esta actitud sea una profecía que se cumpla por sí sola. Los miembros desapegados del grupo reciben asignaciones menos estimulantes y refuerzos poco positivos, se aburren con sus labores y tal vez acaben por dejarlos.

Liderazgo multicultural

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan que a medida que se presenta cada teoría o modelo, tal vez sea necesario preguntar: ¿en qué medida varían los estilos particulares de liderazgo (influencia) en el mundo? Los líderes eficientes en una fábrica nigeriana pueden

ser del todo deficientes si se los transfiere al mismo tipo de planta en Sudáfrica. La función del líder se lleva a cabo en un contexto dado (por ejemplo, político, cultural). La personalidad, los esfuerzos o el estilo de un líder quizás surjan de un conflicto en el contexto o estén en conflicto con éste. Un líder en una cultura nacional específica tal vez tenga que aplicar diversas actitudes y comportamientos para ejercer la combinación correcta de influencia y lograr metas relevantes. En el contexto global, no es posible generalizar el liderazgo efectivo necesario. El recuadro de CO global correspondiente explica de manera concisa el valor de adquirir experiencia global.

Investigación transcultural

En un estudio de Bass y colaboradores se observó que los resultados de los atributos de liderazgo asociados con el liderazgo efectivo varían entre culturas. Un considerable cúmulo de investigación apoya directa o indirectamente el concepto de la contingencia cultural en el liderazgo. Por ejemplo, las cuatro dimensiones culturales de Hofstede proveen un buen punto de partida para estudiar las características de efectividad de liderazgo en distintos países. Es más probable que los empleados de alto rango en lugares distantes (por ejemplo, en la India, África Oriental e Indonesia) prefieran un estilo autocrático de liderazgo, porque están más cómodos con una distinción clara entre administradores y subordinados. Por otra parte, los empleados en países no tan distantes (por ejemplo, Austria) prefieren un estilo de liderazgo más participativo. Hofstede concluye que los métodos participativos muy recomendados por muchos investigadores estadounidenses son contraproducentes en muchas culturas. Afirma incluso que los investigadores estadounidenses tienden a concentrar gran parte de su análisis en los líderes y no lo suficiente en los subordinados y sus actitudes hacia los líderes.

Otra investigación apunta a diferencias adicionales en diversos aspectos de los líderes y el liderazgo entre culturas. La investigación muestra, por ejemplo, que en Nigeria y Taiwán 1) es más probable que el éxito económico resulte de severos estilos autocráticos y 2) que el éxito disminuye con el aumento de la consideración a los empleados y sus familias. Como un ejemplo más, en un estudio reciente se reportaron diferencias importantes en cómo lidian los administradores estadounidenses y los de la República Popular China con la incertidumbre y cómo toman decisiones en situaciones de incertidumbre. Estudios como éstos tienen importantes implicaciones, en particular a medida que aumenta el número de empresas de riesgo compartido entre estos países.

El líder multicultural efectivo en diferentes escenarios globales necesita al parecer diversas habilidades de liderazgo que no siempre son tan obvias. Bass expone que los estudios transculturales de los administradores identifican siete factores relacionados con el liderazgo efectivo:

1. Conciencia preferida (voluntad de estar alerta a los sentimientos de los demás).
2. Conciencia real (comprensión real de sí mismo y de los demás).
3. Sumisión (a las reglas y a la autoridad).
4. Confianza en los demás (para la solución de problemas).
5. Favorecimiento de la toma grupal de decisiones.
6. Interés en las relaciones humanas.
7. Relaciones de cooperación con los colegas.

Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2008) la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de

desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Milkovich. G. et. al, (1994) plantea que para la evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales.

- a. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- b. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- c. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- d. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- f. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- g. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

Métodos de evaluación del desempeño

El método de evaluación es la que usó el Dr. Carlos Tello Malpartida del tema Evaluación del Desempeño, que detallamos.

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, "cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario". Los métodos que plantea el autor son:

a. Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño

No puede decirse que haya una evolución histórica que nos permita afirmar que las técnicas actuales sean mejores que las de hace algunas décadas, más bien lo que ocurre es que las relaciones laborales se han ido transformando como lo han hecho las organizaciones y sus entornos sociales. En términos generales, la aparición y aplicación de técnicas nuevas de evaluación del desempeño responde a las siguientes causas: Las transformaciones de la estructura productiva. No son iguales, a estos efectos, las empresas manufactureras, en las que el rendimiento puede medirse de manera puramente cuantitativa, que las de servicios, donde la calidad cuenta más. Las transformaciones en las relaciones laborales. Los trabajadores de hoy no responden a los mismos estímulos que los del pasado, ni sus derechos son los mismos. La adaptación a nuevas fórmulas empresariales y organizacionales. El desarrollo de las empresas de consultoría, interesadas en desarrollar productos nuevos para diferenciarse de la competencia. La investigación en psicología del trabajo, que hoy cuenta con un cuerpo de conocimientos sólido y coherente inexistente hace unas décadas. La caducidad de los sistemas de evaluación del desempeño. Cualquier sistema de evaluación va perdiendo "tensión" con el tiempo. Aunque sea útil y adecuado para la organización, ésta irá perdiendo interés

con el tiempo y será necesario sustituirlo por otro más tarde o más temprano.

b. Método de escalas gráficas

En el método de escalas gráficas de calificación, cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica. El siguiente formulario muestra más detalladamente los pasos y elementos que debe llevar este método para una fácil comprensión al momento de realizar el análisis pertinente.

1. Conocimiento del puesto: comprende todas las fases de su trabajo	Necesita instrucciones ()	Tiene conocimiento necesario ()
Observaciones		
2. Iniciativa: capacidad para originar y desarrollar ideas y hacer que las cosas se inicien.	Carece de imaginación ()	Cumple los requerimientos necesarios ()
Observaciones		
3. Dedicación: Atención y dedicación a su trabajo	Pierde el tiempo: Necesita supervisión ()	Trabajador Consistente y entusiasta ()
Observaciones		
4. Calidad del trabajo: Minuciosidad, limpieza y precisión del trabajo.	Necesita mejorar ()	Cumple con las normas ()
Observaciones		
5. Volumen del trabajo: Cantidad de trabajo aceptable	Debe aumentar ()	Producción elevada ()
Observaciones		

Fuente: <https://www.google.com/search?q=imagen+del+metodo+de+escalas+graficas>

c. Modelo de evaluación por selección forzada

Este método puede en realidad aplicarse siempre que haya escalas normalizadas de evaluación, es decir, prácticamente siempre. Consiste en asignar proporciones obligatorias a cada valor de una escala. Si, por ejemplo, nuestra escala de valoración o evaluación tiene tres posiciones, Bueno, Normal e Insatisfactorio, el evaluador solo podrá valorar como "Bueno" a un 20% de sus empleados, tendrá que valorar al 70% como "Normal" y al 10% restante como "Insatisfactorio".

Aunque parezca injusto, las distribuciones forzadas que se utilizan en la práctica (no la muy simple que se acaba de poner como ejemplo) se basan en los resultados prácticos de cientos de procesos y en trabajos de laboratorio. Tienen la virtud de obligar al evaluador a discriminar, algo muy positivo si tenemos en cuenta que los evaluadores tienden en general a acumular las puntuaciones en las zonas escalares centrales para evitar problemas.

EVALUACION DE DESEMPEÑO			
Nombre: _____			
Cargo: _____			
Departamento: _____			
<p>En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p>			

Presenta producción elevada	N	+	-
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			

Dificultad para tratar a las personas	N	+	-
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			

Tiene espíritu de equipo	N	+	-
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta críticas constructivas			

Potencial de desarrollo	N	+	-
Toma decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			

Buena presentación personal	N	+	-
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			

Nunca se muestra antipático	N	+	-
Producción razonable			
Buena memoria			
Se expresa con dificultad			

Fuente: <https://www.google.com/search?q=imagen+del+metodo+de+escalas+graficas>

d. Método de formas narrativas

Este método consiste en evaluar el desempeño, el cual requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa el comportamiento del trabajador. Se describe de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación del desarrollo.

e. Método de los incidentes críticos

Este método ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Por ejemplo, un empleado se percató que una computadora iba a quedar prendida y el empleado que la dejó prendida se olvidó de apagarla, por consiguiente el agente de seguridad, se le comunico y tomo las medidas necesarias y corrigió el problema.

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe tratar con las personas	Presenta muchos errores
Facilidad para trabajar en equipo	Falta de visión general del tema
Presenta ideas innovadoras	Demora en toma de decisiones
Tiene características de liderazgo	Espíritu conservador y limitado
Facilidad de argumentación	Dificultad para manejar números
Espíritu muy emprendedor	Comunicación deficiente

Fuente: <https://www.google.com/search?q=imagen+del+metodo+de+escalas+graficas>

f. Método de revisión de conductas

Considerado el método más antiguo, el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera características del

desempeño o de conductas del empleado. Ejemplo: ejecutivos de negocios de pymes, cuyas afirmaciones son:

- ✓ Explica con claridad los productos crediticios que ofrece la entidad financiera.
- ✓ Compara los productos crediticios de otras entidades financieras.
- ✓ Tiende a ser un empleado estable.
- ✓ Atiende con rapidez a las necesidades del cliente.
- ✓ Solicita los requisitos para un préstamo de la manera más adecuada.

g. Método BARS

La medición del comportamiento (BARS), consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos del puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de expertos. Ejemplo: Alto, promedio y bajo: rendimiento es satisfactorio (5, 6 y 7); comprende los aspectos básicos (4, 3 y 2); es ineficaz para realizar el trabajo (1).

h. Método BOS

En este método se sistematizan los incidentes críticos y sea nota la frecuencia con que aparecen, tanto los positivos como los negativos, en la conducta profesional del empleado o trabajador. Ejemplo: Escalas de observación de comportamiento Casi nunca: 0-64%, Rara vez: 65-74%, A veces: 75-84%, Con frecuencia: 85-94%, Casi siempre: 95-100%. Es la ordenación física de los elementos industriales. Esta ordenación, ya practicada o en

proyecto, incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento de materiales, almacenamiento, trabajadores indirectos y todas las otras actividades o servicios, así como el equipo de trabajo y el personal del área. Es un proceso para determinar la mejor ordenación de los factores disponibles.

i. Métodos modernos de la evaluación del desempeño

En los métodos modernos de la evaluación del desempeño se inicia y se termina con los objetivos, entre los principales métodos modernos se tiene la evaluación participativa por objetivos EPPO y la evaluación 360°.

j. Método de evaluación participativa por objetivos EPPO

Este método se está adoptando actualmente en las organizaciones, ya que es un sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el Gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos. La EPPO es democrática, participativa, envolvente y motivadora. Dentro de esta nueva EPPO emergente, la evaluación de desempeño atraviesa seis etapas:

Primera Etapa: Formulación de objetivos consensuados

Es el primer paso de la EPPO. Un objetivo, es una declaración del resultado que se desea alcanzar en determinado periodo. Los objetivos se establecen conjuntamente entre los subordinados y el gerente mediante intensa negociación, para llegar a un consenso. Los objetivos son consensuados y no impuestos de arriba hacia abajo. La superación de los objetivos debe beneficiar a la organización y permitir la participación directa del evaluado en este beneficio; por ejemplo, en un premio o en un esquema de remuneración variable que debe ser incentivo grande y

convinciente para dinamizar el desempeño hacia los fines buscados. El desempeño se deberá enfocar en la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá directamente la evaluación.

Segunda Etapa: Compromiso personal para alcanzar los objetivos

Es indispensable que el evaluado acepte plenamente los objetivos y se comprometa a alcanzarlos; ésta es condición sine qua non del sistema. En algunos casos, se celebra una especie de contrato formal o psicológico para practicar el acuerdo realizado.

Tercera Etapa: Negociación para la asignación de los recursos

Después de establecido el compromiso personal, y a partir de los objetivos consensuados, el paso siguiente es definir los recursos y medios, los objetivos son alcanzables. Los recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipos de trabajo, etc.) inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, consejería, etc.). Los recursos representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.

Cuarta Etapa: Comportamiento del evaluado para lograr los objetivos

Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos. Esto significa que cada persona deberá escoger con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar los objetivos definidos. El gerente podrá proporcionar consejería y orientación, en vez de dar órdenes, controlar e imponer.

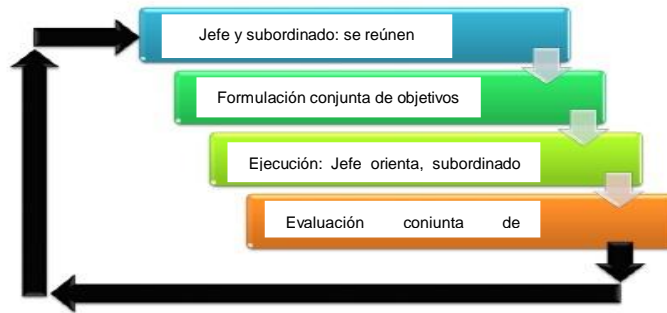
Quinta Etapa: Monitoreo constante de los resultados

Es la verificación del costo beneficio involucrado en el proceso. La medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos que merezcan fe de confianza, y al mismo tiempo, suministren una idea objetiva y clara de la marcha del proceso y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el mismo evaluado deberá realizar su autoevaluación, es decir, saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. Si es necesario, el gerente podrá ayudarlo en este aspecto.

Sexta Etapa: Retroalimentación intensiva y evaluación continúa

Mucha información de retorno y, sobre todo, soporte de comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema porque el evaluado necesita saber y percibir con claridad cómo marcha para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones. Si es necesario, el gerente podrá ayudarlo al respecto. En la moderna concepción, **la evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro.** O mejor, está más orientada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño pasado. Y no se queda ahí, sino que procura orientar el desempeño hacia fines y objetivos previamente negociados y fijados, trata de dotarlo de todo el recurso necesario para su adecuada consecución, busca hacerle seguimiento con mediciones adecuadas y comparativas y, en especial, busca darle coherencia a través de retroalimentación constante y evaluación continua. Todo busca garantizar el desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

Ejecución del EPPO



Fuente: Chiavenato, Adalberto "Gestión del Talento Humano"

La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que despierta en empleado, es decir, de lo que debe tener en cuenta respecto de su desempeño. Además de la definición de objetivos, otro paso esencial es la conformidad del empleado con los objetivos. Los objetivos deben ser negociados para que haya compromiso. Esto depende del contrato de desempeño, que establece por escrito de las expectativas y los compromisos para el próximo periodo. En consecuencia, el contrato de desempeño es un acuerdo negociado entre el gerente y el empleado frente a las responsabilidades del subordinado y del gerente durante el periodo considerado y las metas y objetivos que se deben alcanzar. El subordinado ejecuta tareas mientras el gerente proporciona los recursos necesarios para cumplirlas. Los recursos pueden ser equipados o personas, supervisión, orientación, maquinaria, instalación, entrenamiento, retroalimentación, consejería, etc. Cada una de las partes del contrato tiene su propia responsabilidad. El subordinado espera recursos mientras el gerente espera resultados. El contrato de desempeño se basa en dos aspectos principales: informe de responsabilidades básicas y estándares de desempeño para cada una de ellas. El informe de responsabilidades básicas relaciona las actividades

que el empleado deberá desempeñar, mientras los estándares de desempeño se refieren a descripciones de los resultados y objetivos que deben alcanzar. El ciclo de la EPPO define objetivos y responsabilidades, desarrolla estándares de desempeño, evalúa el desempeño, redefine objetivos, y así sucesivamente. Es importante que se motive a las personas a través de recompensas materiales y simbólicas. La evaluación trata de verificar que objetivos se alcanzaron y cómo se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y qué participación tendrá el individuo o el grupo que permitió conseguirlo. Esto da libertad a las personas para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.



Fuente: Chiavenato, Adalberto "Gestión del Talento Humano"

Ventajas del EPPO

- ✓ Mejoras en la administración gracias planeación orientada a resultados.
- ✓ Mayor compromiso personal por objetivos compartidos.
- ✓ Precisión de las funciones y estructuras organizacionales y de la delegación de autoridad en consonancia con los resultados esperados de las personas que ejercen las funciones respectivas.

- ✓ Desarrollo de controles eficaces, lo que permite medir el resultado y emprender acciones correctivas.
- ✓ Altos niveles de objetividad.
- ✓ La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros.
- ✓ Es personalizada, considera funciones por puesto.
- ✓ El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador.
- ✓ Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias.
- ✓ Fomenta la planificación de los recursos.
- ✓ Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y Colaborador.

Desventajas del EPPO

- ✓ La dificultad de establecer metas verificables.
- ✓ Se corre el riesgo de subrayar los objetivos de corto plazo a expensas de la solidez de la organización a largo plazo.
- ✓ Riesgos por cierta inflexibilidad.
- ✓ Abuso de metas cuantificables.
- ✓ No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir.
- ✓ Requiere una formación específica en el evaluador.
- ✓ La definición de objetivos lleva mucho tiempo.

Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas:

- ✓ Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos.
- ✓ Recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo conseguir los objetivos.
- ✓ Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados.

k. Método de evaluación 360

La Evaluación de 360 Grados, es una herramienta de Retroalimentación, basada en la colección de información de múltiples fuentes (Jefe Inmediato, autoevaluación, colega y cliente interno); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los colaboradores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la Organización. La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. La evaluación 360° se empezó a utilizar a mediados de los años 80 para evaluar los factores de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica. Esta es una forma de evaluar rompe el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar los factores de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y sus clientes externos, proveedores. La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- ✓ Medir el Desempeño del personal.
- ✓ Medir las Competencias.
- ✓ Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al

obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de la evaluación 360°

Los objetivos de realizar una evaluación de 360° grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas. La evaluación de 360° grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea

medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Instrumentos de evaluación 360°

Los instrumentos principales que utiliza son:

- ✓ El “Perfil de Puesto”, el cual indica cuales son las capacidades y competencias esperadas en los puestos a evaluar.
- ✓ Un Diccionario de Competencias, indicando cada competencia con los niveles de comportamientos posibles.
- ✓ Los Formatos de Evaluación para cada tipo de puesto.
- ✓ Un Sistema de Información para el procesamiento de los formatos.
- ✓ Un procedimiento de feedback o retroalimentación a los colaboradores respecto la evaluación realizada.

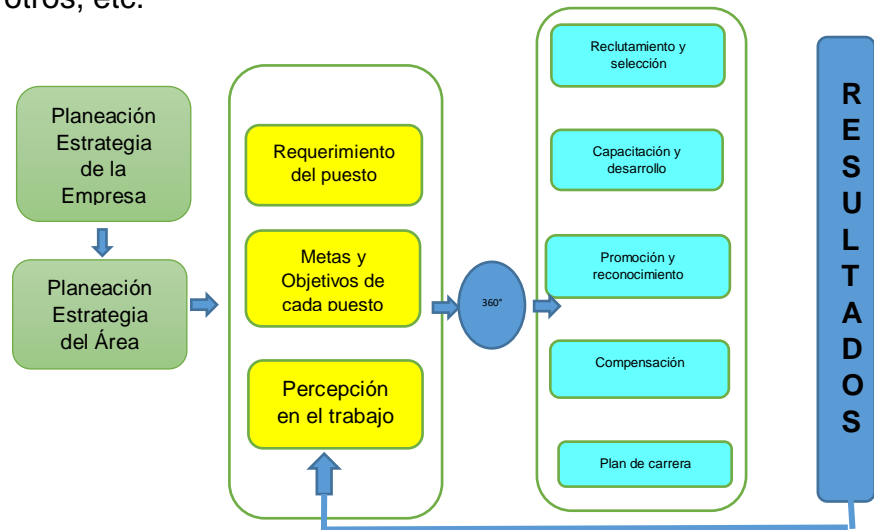
Modelo de evaluación 360°

Un Modelo de evaluación feedback 360° propicia con su aplicación lo siguiente:

Establecer políticas más claras de reclutamiento interno, basados en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.

- ✓ Definir Planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base a los resultados individuales y grupales en su puesto.
- ✓ Identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales, para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- ✓ Evaluar sistemáticamente el desempeño, proporcionando retroalimentación de varias fuentes y perspectivas.
- ✓ Recolectar información objetiva y cuantificada respecto de áreas claves del desempeño “difíciles de medir” como lo son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración

del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etc.



Fuente: Adaptado del modelo 360°

Beneficios de 360°

- ✓ Identifica necesidades de Capacitación El Proceso de Evaluación identifica las brechas del desempeño para cada colaborador evaluado, lo cual permite construir un Plan de Capacitación alineado a las necesidades reales de la empresa.
- ✓ Descubre talentos y colaboradores de alto desempeño. El Proceso de Evaluación confirma y pone en evidencia a los colaboradores que constantemente se preocupan por mejorar su desempeño, aquellos que se esfuerzan por mantener un alto nivel de comunicación y trabajo en equipo. Esta información podría ser muy útil, por ejemplo para crear mecanismos de incentivos.
- ✓ Permite que el colaborador reciba un Feedback completo sobre su desempeño. La evaluación del Desempeño 360 grados, permite una estupenda ocasión para brindar un feedback completo al colaborador acerca de su rendimiento y su nivel de interacción con el resto de la organización. Sin embargo este

“feedback” debe realizarse con una metodología que permita motivar al colaborador e invitarlo a ingresar a un proceso de mejora continua para desarrollar toda su potencialidad.

- ✓ Permite crear una cultura saludable de mejora continua en conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. La evaluación del Desempeño 360° grados permite crear las condiciones para desarrollar una organización saludable, con un ambiente sano de competitividad, motivación hacia el desarrollo y el crecimiento, mejora las relaciones entre el Jefe y Subordinado, permite dotar a la estrategia empresarial de todo conocimiento necesario para su ejecución a través de la mejora de competencias de los colaboradores de la Empresa.

1.3. Investigaciones

Agreda, H. (2015) en su tesis de grado, estudio la **Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, 2015.** Andahuaylas, Perú. El objetivo fue determinar la relación que existe entre cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, aplicó 73 encuestas de respuesta directa, Concluye: se puede afirmar que existe relación, y se acepta la hipótesis alterna, del mismo modo el coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0,415 lo cual indica que existe correlación positiva moderada entre las dos variables de estudio, por lo que se concluye que existe relación entre la cultura organizacional y bienestar laboral. A nivel de hipótesis específicas se comprobó que existe correlación entre dos dimensiones (colectivismo y materialismo) y no existe correlación entre dos dimensiones (formalidad y cultura de alto contexto) de la variable cultura organizacional con la variable bienestar laboral.

Calcina, Y., (2014) en su investigación, **El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la universidad nacional del altiplano y facultad de ciencias de la educación universidad andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012.** El objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de dos universidades, como es la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca. La metodología aplicada corresponde a la investigación no experimental, al tipo de investigación descriptiva – correlacional, en el cual se afirma la hipótesis presentada en la investigación; y se concluye que el clima institucional sí tiene relación con el desempeño docente, porque el clima organizacional constituye

el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica, que viene a ser un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Tinoco, O. et. al. (2014) en su tesis Maestría. **Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria.** En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. El estudio abordó la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el estamento docente de la facultad de ingeniería industrial de la UNMSM, el mismo que contempló el reconocimiento del estado del arte relacionado al problema de investigación, la elaboración teórica de cada una de las variables, hasta arribar a sendos instrumentos de medición de los constructos. Se encontró una relación directa entre ambas variables.

Quispe, D. (2014) en la tesis doctoral. **Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público “Juan Velasco Alvarado” año 2013.** En la Universidad San Martín de Porras, Lima Perú. Obtuvo Como resultado; ha de verse, que los estudiantes, profesores y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado” encuestados por aleatorio simple, están disconformes con el clima laboral de la Institución con el porcentaje alto de desaprobación. Del mismo modo, la percepción de los estudiantes, profesores y personal administrativo sobre la imagen institucional de la Institución es de alta desaprobación.

Tejada, J., (2013) en la tesis de grado, **Cultura organizacional y satisfacción académica en estudiantes de la facultad de Enfermería-Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, 2013.** Tuvo como objetivo: Determinar la medida en que la cultura organizacional incide en la satisfacción académica en estudiantes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía

Peruana en el año 2013. La investigación fue de tipo correlacional, de diseño no experimental de tipo transeccional correlacional. La población la conformó 255 estudiantes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana en el año 2013 y la muestra la conformó los estudiantes del II Ciclo que fueron 69. La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Los resultados indican que $\chi^2 c = 21.83 > \chi^2 t = 5.19$, $gl = 2$, $p < 0.05\%$, con una magnitud de incidencia entre las variables de 48%, aceptando la hipótesis de investigación: la cultura organizacional incide con una magnitud mayor que 40% en la satisfacción académica en estudiantes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana en el año 2013.

Medina, I. et. al. (2013) en la tesis doctoral. **Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana.**

El estudio lo realizó a través del diseño de un modelo de diagnóstico de la cultura organizacional compuesto por nueve variables: Perfil de la organización; Comunicación; Medio Ambiente para la Mejora del Desempeño; Normatividad Interna; Identidad y Pertenencia; Estilo de dirección; Evaluación del desempeño; Motivación, Reconocimiento y Estímulos al desempeño; Capacitación y desarrollo. Los resultados se describen en términos de fortalezas y debilidades de las variables evaluadas, con base en lo cual se establecieron los elementos culturales que facilitan o limitan la evaluación del desempeño del personal académico en la Universidad de estudio. Los elementos que facilitan están asociados a los valores institucionales, las estructuras para la comunicación, las prácticas de inducción e involucramiento, las creencias y expectativas; mientras que los elementos que limitan son las competencias para la comunicación, las disposiciones físicas y administrativas, el énfasis en el control de la evaluación del desempeño y la ausencia de rituales para reconocer el desempeño.

Saavedra, F. M. (2012) en su tesis: **La Cultura y Clima Organizacional como factores de Eficacia Administrativa Facultad de Medicina Humana Daniel Alcides Carrión de Ica,** Perú. La importancia del estudio pretende despertar la reflexión de la Dirección General de la organización, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal nombrado y contratado, considerando que la cultura y clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa. Determinar el grado de relación que existe en la cultura y el clima organizacional con la eficacia administrativa de la facultad de Medicina Humana “Daniel Alcides Carrión”.

La investigación es un estudio de tipo descriptivo, nivel aplicado, que permite entender la cultura y clima organizacional que determinan la imagen de la institución.

Conclusiones:

1. En líneas generales, los resultados indican que tanto la cultura como el clima organizacional se relacionan significativamente con la eficacia administrativa de la Facultad de medicina Humana “Daniel Alcides Carrión”.
2. La cultura organizacional se relaciona significativamente con la eficacia administrativa: La Facultad.
3. La cultura organizacional se relaciona significativamente con la eficacia administrativa: Condición ambiental de la Facultad de medicina Humana “Daniel Alcides Carrión”.
4. La cultura organizacional se relaciona significativamente con la eficacia administrativa: Posibilidad de creatividad e iniciativa de la facultad de Medicina Humana “Daniel Alcides Carrión”.
5. La cultura organizacional se relaciona significativamente con la eficacia administrativa: Jefe y superiores de la Facultad de Medicina Humana “Daniel Alcides Carrión”.

6. La cultura organizacional se relaciona significativamente con la eficacia administrativa: Reconocimiento de la Facultad de Medicina Humana “Daniel Alcides Carrión”.
7. La cultura organizacional se relaciona significativamente con la eficacia administrativa: Comunicación de la Facultad de Medicina Humana “Daniel Alcides Carrión”.
8. El clima organizacional se relaciona significativamente con la eficacia administrativa: La Facultad.
9. El clima organizacional se relaciona significativamente con la eficacia administrativa: Condición ambiental de la Facultad de medicina Humana “Daniel Alcides Carrión”.
10. El clima organizacional se relaciona significativamente con la eficacia administrativa: Posibilidades de creatividad e iniciativa de la Facultad de medicina Humana “Daniel Alcides Carrión”.
11. El clima organizacional se relaciona significativamente con la eficacia administrativa: Jefe y superiores de la Facultad de medicina Humana “Daniel Alcides Carrión”.
12. El clima organizacional se relaciona significativamente con la eficacia administrativa: Reconocimiento de la Facultad de medicina Humana “Daniel Alcides Carrión”.
13. El clima organizacional se relaciona significativamente con la eficacia administrativa: Conocimiento de la Facultad de medicina Humana “Daniel Alcides Carrión”.

Teran, O. y Lorenzo, J. (2011) en la Tesis de Maestría. **Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior Omnia**, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. El trabajo plantea un estudio con la siguiente pregunta de investigación: “¿Qué influencia ejerce la Cultura Organizacional (CO) en el Desempeño laboral (DL) y en la Productividad (P) de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Superior (IES)?”, con el objetivo de

“Demostrar la influencia que tiene la CO en el DL de los trabajadores administrativos en las IES, con el propósito de medir su P, así como proponer estrategias de eficiencia y eficacia para la óptima realización de sus funciones”. La hipótesis de trabajo que se plantea es: “Si se tiene una CO fortalecida entonces se produce un incremento en el DL y la P de los trabajadores administrativos de las IES”. Como resultado se propone una relación entre las tres variables (CO, DL y P), en donde al afectar la CO se modifican e incrementa el DL y/o la P con base en un programa de intervención.

Sánchez, M. (2010) en su tesis Doctoral, **Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato**. México. el objetivo de caracterizar la Cultura Organizacional que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) del estado de Guanajuato que cuentan con reconocimientos de calidad. Las IES, como entidades sociales, se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que si está alineada con sus estrategias, las IES tendrán mayor facilidad para adaptarse a un mundo cambiante y competitivo, además de tener mayores probabilidades de éxito. La metodología utilizada, se apoya en un paradigma mixto que integra los enfoques cuantitativos, mediante la aplicación al personal de un instrumento que ha demostrado su validez y confiabilidad-, y de una aproximación metafórica, en la cual se investigan patrones de lenguaje en los documentos de la filosofía de las instituciones, para descubrir patrones culturales. Los resultados muestran, que en las IES incluidas en la investigación, coexisten los diferentes tipos de cultura, pero impera la cultura donde predomina la participación y el compromiso, seguida de las culturas donde predomina el control y la eficiencia, además de la cultura donde predomina el enfoque al mercado y la productividad. Sin embargo, en ninguna institución impera una cultura donde predomina la innovación y la creatividad, que sería deseable

para las instituciones enfocadas a la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías. Otro resultado de la investigación, es que la mayoría de las instituciones participantes muestran congruencia entre: las culturas declarada y la vivida, entre el perfil cultural encontrado en los diferentes niveles de la organización y entre la cultura encontrada en cada una de las dimensiones que la caracterizan, lo que les representa una fortaleza. Por lo anterior, es importante que los directivos de las IES comprendan al fenómeno de gestión, como un proceso donde se movilizan recursos, incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de las organizaciones en torno al proyecto institucional, para asegurar que se cumplan las funciones sustantivas con índices de calidad comparables con los indicadores educativos de gestión internacional.

León, M. (2009) en la tesis doctoral. **El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los docentes de los centros de educación inicial de la fundación del niño Bolívar.** El propósito de esta investigación fue determinar la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción del personal docente de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar. Consistió en una investigación descriptiva, correlacional. La población estuvo conformada por cuarenta y dos (42) docentes. Para el logro de los objetivos planteados se procedió a la aplicación de un cuestionario, con preguntas cerradas, utilizando una escala tipo Likert la cual consto de tres partes: datos descriptivos de la población, y las variables clima organizacional y satisfacción laboral; constituida por una serie de preguntas asociadas a los factores identificados como dimensiones de estas variables. Dicho instrumento se validó mediante el juicio de expertos y se realizó una prueba piloto para determinar la confiabilidad, obteniéndose los siguientes resultados: 0,8814 para la

variable clima organizacional y 0,9389 para la variable satisfacción laboral al aplicar el método Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos evidencian que existe un clima organizacional abierto, caracterizado por: un flujo de mensajes de tipo descendente, un liderazgo más o menos flexible que les permite a los docentes asumir ciertas responsabilidades, el personal docente posee sentido de responsabilidad, espíritu de compañerismo, identificación con la institución. En cuanto a la satisfacción laboral, los docentes se sienten satisfechos con el desempeño de sus labores aun cuando se pudo deducir que la remuneración percibida no responde a sus expectativas. Con respecto a la relación entre ambas variables, éstas presentaron una correlación significativa, lo que permitió suponer que algunas las dimensiones del clima parecieran tener incidencias sobre algunas dimensiones de la satisfacción.

1.4. Marco Conceptual

a. Autoridad Organizacional

La autoridad como principio básico organizacional está relacionado con el concepto de jerarquía y corresponde al poder de mandar sobre los demás, induciéndoles una determinada forma de actuar; constituir la base para la responsabilidad. Así que se trata de una relación de poder que se establece del superior hacia al subordinado. Se puede definir la autoridad en una empresa como "la facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". Una definición más completa sería "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos". (Orejuela, R. 2015).

b. Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional comprende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización,

o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Zepeda F. 1999).

c. Cultura Organizacional

Cultura organizacional es un término descriptivo y se refiere al modo en el que los empleados perciben su organización, aunque sin entrar en evaluaciones o preferencias (característica que lo distingue del concepto de clima de grupo). Es una noción antropológica que alude a un conjunto de ideas, valores, creencias, tecnología, historia, etc. de una comunidad humana, un modelo de presunciones (básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna) que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, se enseñan a los nuevos miembros como modos correctos de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, E. 1982).

d. Desempeño Laboral

El desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La

estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad. (Faria 1995)

e. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas e instituciones, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos. (Vásquez, C. 2012).

f. Jerarquía Organizacional

Es la ordenación de los distintos niveles en la toma de decisiones, es decir todas las relaciones, actividades derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas. Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. Mejora el rendimiento o productividad de los recursos (capital, personal, material) con un mínimo de y como un máximo de para las personas involucradas. Delega a través de la estructura organizacional, autoridad para que se establezcan responsabilidades. Realiza procesos de comunicación, coordinación, control, etc., para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización. (Arroliga, C. 2016).

g. Normatividad Organizacional

Es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Estatuto, Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Planes de Capacitación, Planes Estratégicos, Cuadro para Asignación de Personal, entre otros. Los principios o normas constituyen el nervio motor de la organización, también orientan como aplicar los elementos materiales y como aprovechar al máximo el esfuerzo y dedicación del recurso humano (Cardozo, F. I. 2012).

h. Ética y Conducta

La ética es un conjunto de conocimientos de la investigación de la conducta humana, constituidos por los fundamentos de los valores morales. Y la moral, que hace la conducta, constituida por las costumbres, normas, tabúes y convenios de cada sociedad.

La ética es la ciencia que busca razones últimas y universales para adecuar la conducta humana al bien del universo. Sarabia, R. y Silvana, V. (2001).

Ética, conjunto de preceptos de conducta que se fundamentan en principios institucionales, que constituyen el marco teórico para la usanza de las orientaciones del comportamiento. La conducta ética adquiere fundamental importancia debido a que actitudes y comportamiento de los trabajadores generan efectos institucionales.

Conforme a la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150 -2017-SERVIR-PE, Lima, 24 de agosto del año 2017, que aprueba la Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del

Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, propone los siguientes elementos en el ámbito de la Cultura Organizacional:

Valores: Son el eje fundamental de la cultura organizacional, pues determinan la manera de actuar de todos sus miembros. Pueden estar definidos en el Plan Estratégico de la Entidad o Sector, según corresponda, y están relacionados con los objetivos de la organización.

Prácticas compartidas (costumbres y ceremonias): Son actividades que se construyen en base a los valores o creencias existentes y tienen por finalidad materializar los valores en acciones concretas, como por ejemplo el reconocimiento de una acción positiva o la celebración de un hecho sobresaliente.

Líderes: Son aquellas personas que tienen o han tenido un impacto significativo en la entidad y son referentes a seguir por los servidores. Este elemento permite definir las características de personalidad deseadas en los/las servidores/as de la entidad.

Normas: Son preceptos que determinan lo que está permitido o no en el comportamiento de los/las servidores/as de la entidad. Como norma de base debe considerarse la Ley del Código de Ética de la Función Pública y otras normas que regulen el tema de integridad en el Estado, así como el Reglamento Interno de Servidores Civiles o su equivalente.

Comunicación: Define la forma de intercambio de información en la entidad. Cada organización tendrá los canales de comunicación adecuados a las características que posea su propia cultura organizacional.

La Ley N° 27815, del Código de Ética de la Función Pública, en el Artículo 6° establece los Principios – Ética de la Función Pública siguientes:

- **Respeto:** Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases

del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.

- **Probidad:** Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.
- **Eficiencia:** Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
- **Idoneidad:** Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.
- **Veracidad:** Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
- **Lealtad y Obediencia:** Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.
- **Justicia y Equidad:** Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.

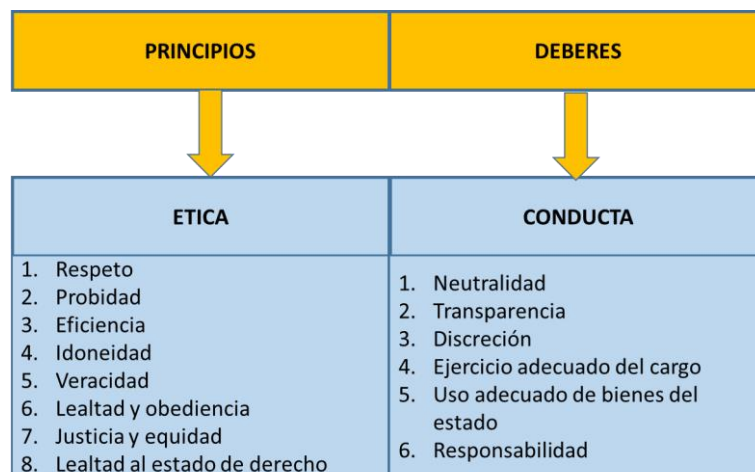
- **Lealtad al Estado de Derecho:** El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.

En el artículo 7° considera los Deberes – Conducta de los servidores públicos:

- **Neutralidad:** Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.
- **Transparencia:** Debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe de brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.
- **Discreción:** Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.
- **Ejercicio Adecuado del Cargo:** Con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.
- **Uso Adecuado de los Bienes del Estado:** Debe proteger y conservar los bienes del Estado, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del Estado para fines particulares o propósitos que no

sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.

- **Responsabilidad:** Todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública. Ante situaciones extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten. Todo servidor público debe respetar los derechos de los administrados establecidos en el artículo 55° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.



Fuente: Elaboración propia

Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis, Variables

2.1. Planteamiento del Problema

2.1.1. Descripción de la Realidad Problemática

La cultura empresarial u organizacional es un aspecto importante para gestionar el conocimiento en la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación. (Minsal y Pérez, 2007).

Según la Enciclopedia Financiera (2012) refiere que se han identificado una serie de elementos que pueden ser utilizados para describir o influir en la cultura organizacional, como, por ejemplo:

- La Mejora Continua, que tiene que ver con la innovación, capacidad de aprendizaje, adaptación al cambio y creatividad.
- Profesionalidad, que involucra orientación al cliente, responsabilidad y eficiencia.
- Ilusión en el trabajo que responde a la fortaleza, confianza y perseverancia.
- Compromiso con la empresa: Lealtad, compromiso con logro de resultados.
- Compromiso social: Respeto, cortesía, urbanidad y tolerancia.
- Comunicación: Cooperación, saber escuchar, trabajo en equipo.

Research at Great Place to Work Spain - Investigación en el Gran Lugar para Trabajar España - (2016), distingue los siguientes tipos de cultura organizacional:

Orientada al cliente. Se trata de empresas que se centran en la satisfacción del cliente más que en el producto o servicio que prestan, dando prioridad a lo que el cliente necesita.

Orientada a resultados. Son organizaciones que tratan de lograr unos determinados resultados optimizando los recursos con los que cuentan.

Orientadas a las personas. En este caso se encuentran las empresas que se enfocan hacia sus colaboradores, buscando la satisfacción laboral y el buen ambiente en el trabajo.

Orientadas hacia la norma. Existen organizaciones que para lograr estabilidad y seguridad se centran en hacer cumplir las normas.

Orientadas hacia la delegación. Se trata de empresas que se centran en la delegación más que en la concentración de poder, por lo que apuestan por una estructura más colaborativa y horizontal.

La educación superior universitaria a nivel nacional y en términos de ejercicio profesional, la tasa de población económicamente activa desocupada con nivel superior universitario creció de un 16,3% en el año 2004, a un 24,6% en el año 2012. Solo en Lima Metropolitana, ciudad que concentra el 31,8% de la población económicamente activa, la tasa de población económicamente activa desocupada con nivel superior universitario se incrementó, pasando de un 15,2% en el 2004 a un 27,9% en el 2012 (MINEDU, 2016).

Institucionalmente, se perciben un conjunto de efectos que inciden periódicamente en la obtención de metas a nivel básicamente de la Alta Dirección y facultades, sin dejar de mencionar que el origen de muchas de ellas son presupuestarias, específicamente disminución real de la capacidad de gasto corriente, el cual tiene incidencia directa en la calidad formativa del estudiante universitario, se traduce en menos horas y práctica de laboratorio, impulso a la capacitación del recurso humano, reconocimiento al esfuerzo complementario por productividad, cobertura de carga académica por docentes contratados, entre otros.

La investigación se realizó en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, (UNASAM), creada mediante el Decreto Ley N° 21856 del 24 de mayo de 1977, es una entidad de personería

jurídica, ejerce su gobierno bajo el principio de la autonomía normativa, académica, administrativa, económica y de gobierno conforme lo establece la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria N° 30220 vigente y su Estatuto aprobado mediante la Resolución de Asamblea Estatutaria N° 001-2015-UNASAM-AE del 22 de enero de 2015.

El instrumento de gestión interno el Reglamento de Organización y Funciones fue aprobado mediante Resolución de Consejo Universitario-Rector N° 068-2016-UNASAM del 17 de marzo de 2016. Constituye un instrumento normativo de gestión institucional en el cual se precisa la naturaleza, finalidad, objetivos y funciones generales de los diferentes órganos de la Universidad. Así mismo establece la Estructura Orgánica hasta el tercer nivel organizacional, dependencias jerárquicas y relaciones de cada Unidad Orgánica, y es el medio para efectuar el proceso de dirección y control, según lo establecido en la Nueva Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto Institucional y el Reglamento General, todo ello orientado al logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

Dentro del marco de la Nueva Ley Universitaria Ley N° 30220, Ley Universitaria, Plan Estratégico Multisectorial Anual PESEM 2016 - 2021 del Sector Educación aprobado mediante Resolución Ministerial N° 287-2016-MINEDU, y Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 aprobado con R.C.U N° 215-2017-UNASAM, orientan las estrategias de largo y mediano plazo la política pública en materia de educación superior. En primer lugar, establece que el eje central que define el papel del Estado en el sistema universitario es la Política de Aseguramiento de la Calidad. En segundo lugar, que dentro de los principios que rigen las universidades se incluyen la calidad académica, la autonomía, el pluralismo, la tolerancia, el diálogo intercultural, entre otros (MINEDU, 2016).

MISION: Formar profesionales líderes y emprendedores con valores éticos, comprometidos con el desarrollo sostenible en la región a través de la investigación con responsabilidad social.

Componentes de la Misión	Definición de la Misión	Medio de Realización	Criterios de Verificación
Receptor del objetivo	Jóvenes talentosos provenientes del área de influencia de la Universidad	<ol style="list-style-type: none"> Oferta de programas de pregrado, postgrado y educación continua. Sistema de admisión. Eficiencia de los sistemas administrativos. Instrumentos de gestión permanentemente actualizados. Transparencia. 	<ol style="list-style-type: none"> Cobertura de la oferta académica. Medición del rendimiento. Progresión académica de estudiantes por escuela profesional. Vigencia curricular. Tasas de egresados, graduados y titulados.
Propósito realizado	Educación superior de excelencia, a partir del modelo de formación santiaguino inspirado en competencias y desempeño productivo	<ol style="list-style-type: none"> Organización académica. Organización promoción de la investigación. Establecimiento de relaciones formales con la sociedad civil e instituciones. Internacionalización universitaria. 	<ol style="list-style-type: none"> Creciente número de estudiantes, obteniendo el mayor rendimiento y logrando su titulación en el tiempo establecido en su carrera profesional. Disponibilidad de recursos docentes suficiente, dedicado e instruido para impartir enseñanza. Recursos presupuestarios suficientes y adecuados para la enseñanza. La realización de proyectos de investigación vinculados al medio socio-económico que contribuya al desarrollo regional. La acreditación de la carrera profesional para la competitividad.
Propósito declarado	Contribuir al desarrollo integral del área de influencia a través de sus estudiantes.	Planes y programas actualizados y competitivos	<ol style="list-style-type: none"> Perfil y currículo profesional acorde con las exigencias de la demanda social y del mercado empresarial y laboral. Formación de competencias. Inclusión laboral. Gestión de unidades productivas y empresariales. Asistencia tecnológica a involucrados y sociedad civil. Relación universidad-empresa-gobierno.

Fuente: Elaboración propia

VISION: Ser reconocidos nacional e internacionalmente por la calidad en la formación profesional científica, tecnológica y humanística.

Componentes de la Visión	Definición de la Visión	Medio de Realización	Criterios de Verificación
Imagen futura	Universidad inclusiva e innovadora	1. Escuelas profesionales acreditadas. 2. Programas de postgrado. 3. Proyectos de investigación y publicaciones. 4. Participación en redes académicas e institucionales. 5. Servicios ofrecidos a sectores productivos y a la comunidad.	1. La UNASAM es reconocida como referente en la implementación de un sistema de admisión por competencias. 2. El Modelo de formación académica es innovador con perfiles profesionales orientados a cubrir la demanda laboral y acorde con las actividades productivas. 3. La sociedad civil aprueba la gestión universitaria basada en el valor público.
Necesidades a satisfacer	Conocimiento, investigación e integración con el entorno		1. Promoción de la investigación tecnológica acorde con la demanda de crecimiento y desarrollo regional. 2. Participa con sus publicaciones en revistas indexadas. 3. Lidera con asistencia y capacitación a diversos sectores productivos y colabora en la formulación de las políticas públicas.
Valores a desarrollar	Ideario de la comunidad universitaria		La comunidad universitaria se destaca entre sus pares por sus valores institucionales y espíritu solidario.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Artículo 1º DE LA NATURALEZA JURÍDICA La Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”, es una entidad de derecho público interno, orientada a la investigación y la docencia, brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestra realidad multicultural. Está integrada por la comunidad de docentes, estudiantes, graduados y administrativos. El acrónimo que la identifica es UNASAM, ubicada en la Av. Centenario N° 200 del Distrito de Independencia, Provincia de Huaraz, Departamento de Ancash. Artículo 2º DE LA DEPENDENCIA La UNASAM, dentro de su competencia es autónoma en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico. Se dedica a brindar una formación de calidad, centrada en la investigación y la formación de profesionales en el nivel de pregrado y posgrado, la difusión del saber y la cultura, la responsabilidad social universitaria.

Según el Artículo 8º DE LAS FUNCIONES GENERALES Son funciones de la UNASAM: a) Formación profesional globalmente competitiva con vocación por la excelencia, con visión holística y responsabilidad social. b) Investigación científica, tecnológica y humanística. c) Cumplimiento de la responsabilidad social universitaria. d) La educación continua de calidad. e) Contribuir al desarrollo humano, económico y de bienestar social. f) Las demás que le señala la Constitución Política del Perú, la ley, su estatuto y normas conexas.

Teniendo en cuenta las normas técnicas establecidas en los instrumentos de gestión institucional antes señalado y efectuando un abordaje de la cultura organizacional en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, se pueden observar dificultades:

En el sistema de comunicación interna entre docentes y servidores administrativos, con el propósito de mantener informado a los componentes de dichos estamentos, así como para tomar adecuadas decisiones para la solución de los problemas que surgen en el desarrollo de las labores académicas y administrativas.

En el sistema administrativo con la ocurrencia de actitudes de deficiente trabajo en equipo, en el desconocimiento de las normas técnicas de los sistemas administrativos y la distorsión y desviación en la aplicación de las normas administrativos, a efectos de fortalecer las actividades académicas, de investigación, de proyección social y de extensión universitaria.

En la interrelación jerárquica acorde a las competencias y responsabilidades de los directivos docentes y de los funcionarios administrativos generándose un inadecuado clima organizacional e institucional, lo que produce una disminución de la motivación y compromiso en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades que les corresponde.

En la práctica de autoridad se muestra un escaso liderazgo en los directivos y funcionarios, debido a la falta de información teórica y experiencia en lo que significa autonomía de gobierno, administrativa y académica; asimismo, sobre la unidad de mando y de las competencias de los cargos para mantener un adecuado concurso de esfuerzos en la solución de problemas y el desarrollo efectivo de los proyectos y actividades académicas y de apoyo administrativo.

Como consecuencia de estas dificultades resulta poco probable un efectivo desempeño laboral de los docentes y administrativos que estén orientados al logro de los objetivos institucionales y estratégicos, tal como está previsto en el Plan Estratégico y en los Planes Operativos Anuales; así como, está establecida en las normas técnicas en los instrumentos, llámese, Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones de las Facultades y Oficinas de la Administración Central, Reglamentos Específicos Académicos y Administrativos y las Directivas derivadas de las normas de los Organismos del Gobierno Central en materia financiera y presupuestal.

Entonces el principal propósito de este estudio es indagar de qué manera se relacionan los elementos de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los docentes y administrativos en cada uno de los campos que les corresponde. Para tal efecto se ha definido la Metodología consistente en la elaboración y aplicación de un Cuestionario diversificado a los dos estamentos identificados. Los resultados que se obtendrán será de acuerdo a los objetivos definidos, los cuales servirán para la prueba de las hipótesis de trabajo y después de discutidos se construirán las conclusiones y recomendaciones que se pretende formular servirán para mejorar el desempeño laboral de los docentes y administrativos.

2.1.2. Antecedentes Teóricos

a. Para analizar la variable Cultura Organizacional se ha consultado:

A Rodríguez, D. (1996) que señala que la cultura son las creencias, comportamientos, normas, valores dominantes y reglas que comparten los miembros de una organización, las cuales desarrollan dentro de sus grupos de trabajo.

Los modelos de Cultura Organizacional de Barón, A. M. (2015).

El Modelo de Hofstede (1980) que clasificó dentro de 5 dimensiones:

- Distancia al poder.
- Individualismo vs. Colectivismo.
- Masculinidad vs. Feminidad.
- Evasión de la incertidumbre.
- Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo.

El Modelo de Denison (2003) este modelo realiza un estudio de la cultura organizacional por medio de cuatro cuadrantes que representan los principales rasgos de la cultura: Consistencia; Involucramiento; Adaptabilidad; Misión.

Se ha citado a Mendoza, H. J. (2006) hizo la clasificación tipológica de la cultura de una organización, como: a) Cultura Burocrática. b) Cultura Permisiva. c) Cultura Colaborativa.

También se ha citado a Chiavenato (2009) quien define a la cultura organizacional es: “la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera la manera cómo funciona y trabaja una organización.”

Marcone, R. y Martín, N. (2003) que establece que la Cultura Organizacional es un conjunto de dimensiones y componentes, fundamentadas en los aspectos que caracterizan a las organizaciones exitosas, en sus procesos de gestión.

Arcila, A (2013) define a la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Barón, A. M. (2015) se toman como base tres posibles respuestas sobre lo que es cultura organizacional.

b. En la Comunicación se han usado los concepto de:

Fernández, C. (1991) se refiere a la comunicación organizacional, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio.

Goldhaber, M (1984) la comunicación tiene el propósito de enviar mensajes dentro de la organización, hacer referencia a las causas que motivan su envío y a las funciones específicas que sirve.

Sandoval, J. (2004) señala los siguientes puntos en común que pueden encontrarse en la mayoría de las definiciones de comunicación organizacional: i) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; ii) implica mensajes, redes, propósito, dirección y el medio empleado; iii) implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Jamblin et al. (1987) la comunicación organizacional puede ser estudiada desde cuatro perspectivas alternativas: mecanicista, psicológica, interpretativo-simbólica e interacción de sistemas.

c. Referente al nivel organizacional, se usó los conceptos de:

Kreps, G. (1995) distingue dos niveles que asumen funciones diferentes en la cohesión y coordinación de la organización: i) La comunicación interna y ii) la comunicación externa.

Díaz, F. (2012) sostiene que los Sistemas son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública.

d. Referente a los sistemas se consultó:

Fransito (2014) quien analizo el artículo N° 46 de la Ley N° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, que refiere que los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

e. Sobre la Jerarquía de la cultura organizacional se consultó:

Ortiz, A. (2014) señala que toda organización debe haber un orden y una persona que monitorea y controla.

Tovar, E. W. (2007) señala que la Autoridad, en una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Tipos de autoridad: Autoridad de línea y la Autoridad de personal.

f. Respecto a Autoridad se consultó:

Orejuela, R. 2015, principio básico organizacional relacionado con el concepto de jerarquía y corresponde al poder de mandar sobre los demás, induciéndoles una determinada forma de actuar; constituir la base para la responsabilidad.

g. Sobre Ética y Conducta:

Ley N° 27815, del Código de Ética de la función pública, mediante la cual establece los principios de los servidores públicos.

h. Para analizar la variable Desempeño Laboral, se consultó:

Robbins, S. (2004) se refiere al desempeño laboral como el conjunto de habilidades físicas e intelectuales que se requieren para desarrollarse en un puesto de trabajo.

Según Lado, M. (2013) citando a Campbell define el desempeño laboral como “aquella conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad.”

Harbour (1999) en el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño.

Ruíz et al (2008) al referirse al desempeño refiere que de cada uno de los empleados de una empresa dependerá de la aplicación de verdaderos principios, valores y en explotar al máximo las propias capacidades, habilidades y conocimientos.

Pedraza et al (2010) considera que el desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos.

2.1.3. Definición del Problema

Problema general

¿Cómo se relacionan los elementos de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, 2017?

Problemas específicos

- a) ¿Cómo se relaciona el elemento comunicación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo?
- b) ¿Cómo se relaciona el elemento normatividad de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo?
- c) ¿Cómo se relaciona el elemento jerarquía de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo?
- d) ¿Cómo se relaciona el elemento autoridad de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo?
- e) ¿Cuál es la relación de la ética y la conducta con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo?

2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1. Finalidad

La investigación tiene por finalidad buscar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente y administrativo de la UNASAM.

2.2.2. Objetivos General y Específico

Objetivo General.

Determinar la relación de los elementos de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, 2017.

Objetivos Específicos.

- a) Determinar la relación del elemento comunicación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- b) Determinar la relación del elemento normatividad de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- c) Determinar la relación del elemento jerarquía de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- d) Determinar la relación del elemento autoridad de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- e) Determinar la relación del elemento ética y conducta de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

2.2.3. Delimitación del estudio

Delimitación temática comprende los elementos de la cultura organizacional y el desempeño laboral aplicados en los docentes y administrativos de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

La delimitación espacial abarca el campus de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

La delimitación temporal está fijada por el año 2017.

2.2.4. Justificación e Importancia del Estudio.

La cultura organizacional como “el sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros.” (Chiavenato, 2006, p. 350).

La presente investigación se realizó en la Universidad Nacional existen investigaciones referentes al tema que nos ocupa.

La importancia de la investigación radica en el conocimiento que se ha obtenido sobre la cultura organizacional en la Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo” y su influencia en el desempeño de los Docentes y Administrativos que laboran en esta institución educativa, siendo fundamental este análisis, porque nos ha permitido proponer mejoras y diseñar instrumentos de gestión que permita mejorar el desempeño en concordancia con las necesidades institucionales. Es evidente que si existe una adecuada y óptima cultura organizacional en la UNASAM éste repercutirá positivamente en el desempeño de los docentes y administrativos y de la institución en general. Por consiguiente, si se demuestra que existe una adecuada cultura organizacional entonces influirá directamente sobre la gestión de la Universidad, por tanto, la satisfacción de los Docentes y Administrativos que redundará en una mejor calidad de servicio de los estudiantes y comunidad en general de la zona de influencia. Considerando que la Cultura Organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización, es razón por lo que se considera de suma importancia llevar a cabo la investigación destinada a comprobar si

la Cultura Organizacional de la UNASAM repercute en el desempeño laboral de sus trabajadores.

La relevancia social del estudio radica en el beneficio que tendrán los trabajadores Docentes y Administrativos que laboran en la UNASAM, debido a que un trabajador que labora en un marco conductual de principios comunes e institucionales de cultura organizacional se sentirá satisfecho, por ende, le permitirá tener un mejor desempeño laboral, mejorando en su rendimiento, lo cual se verá reflejado en la satisfacción también de los usuarios; consecuentemente redundará en el buen prestigio de la institución.

La utilidad metodológica de la investigación se basa en el tipo de estudio, diseño de investigación, materiales y métodos utilizados en el presente proyecto, los cuales servirán como referente y motivación para que otros investigadores realicen estudios similares sobre el tema de investigación en las instituciones de educación superior universitaria.

El valor teórico del estudio es esencialmente importante porque reportará hallazgos obtenidos en la investigación los cuales han sido comprobados científicamente como producto de la aplicación rigurosa del método científico, el cual ha permitido la comparación de los resultados con otros estudios de investigaciones científicas ejecutados y que han sido citados cuidadosamente. Así mismo es necesario resaltar que el uso de la metodología de investigación científica conducirá a dar respuesta al problema de investigación.

La investigación es académicamente viable por ser que la cultura organizacional un factor importantísimo en la gestión de cualquier organización y en particular en instituciones educativas de educación superior. Así mismo la investigación es viable porque se dispone de recursos humanos, económicos, bibliográficos y materiales suficientes para su realización. Así mismo es factible

llevar a cabo el estudio en el tiempo previsto y lograr la participación de los trabajadores en brindar la información para la investigación. Con los resultados de la investigación se podrá conocer la actual situación de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNASAM y con los resultados obtenidos se ha formulado conclusiones coherentes a los objetivos y sugiere alternativas y/o recomendaciones a las autoridades e instancias pertinentes.

2.3. Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos Teóricos

La investigación está centrada en demostrar la relación de los elementos de la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los docentes y administrativos de acuerdo con la percepción de estos elementos. Resultados que se han verificado mediante el método científico y los que nos ha permitido sugerir mecanismos para mejorar la cultura organizacional y motivar el desempeño laboral de los docentes y administrativos de la UNASAM.

2.3.2. Hipótesis Principal y Específicas

Hipótesis Principal

Los elementos de la cultura organizacional se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la UNASAM.

Hipótesis específicas

- a) La comunicación de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo.
- b) La normatividad de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo.

- c) La jerarquía de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo.
- d) La autoridad de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo.
- e). La ética y la conducta se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo.

2.3.3. Variables

2.3.3.1 Tipo de Variables

Variable 1, independiente: Elementos de la Cultura organizacional

Variable 2, dependiente: Desempeño laboral

2.3.3.2. Definición conceptual

Elementos de la Cultura Organizacional: creencias, normativas, valores, y supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización.

Desempeño laboral: Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas.

2.3.3.3 Definición Operacional

Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. (Hall. 1996).

Aplicación de un conjunto de factores que van a proporcionar un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización, cuyo objetivo será de conocer de la manera más precisa posible como está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente. (Stoner. 1994).

2.3.3.4 Dimensiones

Elemento de la Cultura Organizacional:

- Comunicación
- Normatividad
- Jerarquía
- Autoridad
- Ética y conducta

Desempeño Laboral

- Satisfacción
- Labor de equipo
- Logros
- Crecimiento
- Liderazgo

2.3.3.5 Indicadores

Elemento de la Cultura Organizacional:

- % del personal docente, administrativo y estudiantes que opinan favorablemente referente a la comunicación.
- % del personal docente, administrativo y estudiantes que opinan favorablemente referente a la normatividad.
- % del personal docente, administrativo y estudiantes que opinan favorablemente respecto a la jerarquía.
- % del personal docente, administrativo y estudiantes que opinan favorablemente referente a la autoridad.
- % del personal docente, administrativo y estudiantes que opinan favorablemente respecto a la ética y conducta.

Desempeño laboral

- % del personal docente, administrativo y estudiantes satisfecho.
- % del personal docente, administrativo y estudiantes a favor de la labor de equipo.
- % del personal docente, administrativo y estudiantes a favor de los logros.
- % del personal docente, administrativo y estudiantes con opinión favorable sobre el crecimiento.

- % del personal docente, administrativo y estudiantes con opinión favorable del liderazgo.

Capítulo III: Método, Técnicas e Instrumentos

3.1. Población y Muestra

3.1.1. Población

La investigación se realiza en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, ubicada en el Distrito de Independencia de la Provincia de Huaraz de la Región Ancash, con una población distribuida de la siguiente manera:

Tabla 1: distribución de la población en estudio

Población	N°
Docentes	362
Profesionales y técnicos	85
Estudiantes	6,176
Total	6,623

Fuente: Dirección de Recursos Humanos-Oficina General de Estudios

3.1.2. Muestra

El cálculo de la muestra se realizó mediante la siguiente fórmula.

➤ Muestra para el personal Docente:

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N-1)e^2 + z^2 pq}$$

Dónde:

Z = Nivel de confianza 95%

p = variabilidad positiva 0.5

q = variabilidad negativa 0.5

N = tamaño de la población 362

E = precisión o error (0.05) /2

n = muestra

Reemplazando valores se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(362)}{(361)(0,08)^2 + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

n = 186 unidades de análisis

La selección de las unidades de análisis para conformar la muestra se obtuvo mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple, para lograr su representatividad.

➤ Muestra para Profesionales y técnicos

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N-1) e^2 + z^2 pq}$$

Dónde:

Z = Nivel de confianza 95%

p = variabilidad positiva 0.5

q = variabilidad negativa 0.5

N = tamaño de la población 85.

E = precisión o error (0.05) /2

n = muestra

Reemplazando valores se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(85)}{(84)(0,08)^2 + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

n = 69 unidades de análisis

La selección de las unidades de análisis para conformar la muestra se obtuvo mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple, para lograr su representatividad.

➤ Muestra para la población de Estudiantes

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N-1) e^2 + z^2 pq}$$

Dónde:

Z = Nivel de confianza 95%

p = variabilidad positiva 0.5

q = variabilidad negativa 0.5

N = tamaño de la población 85.

E = precisión o error (0.05) /2

n = muestra

Reemplazando valores se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 6176}{6175 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 330 unidades de análisis

La selección de las unidades de análisis para conformar la muestra se obtuvo mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple, para lograr su representatividad.

3.2. Diseño

El tipo de investigación por su finalidad es aplicado, porque se basó en antecedentes debidamente comprobados científicamente y se cuenta con un marco teórico apropiado con la finalidad de contrastar los resultados obtenidos en la investigación.

Por su nivel, la investigación fue correlacional, porque relacionó la incidencia de la cultura organizacional con el desempeño laboral.

El diseño de investigación es no experimental, de corte transversal – correlacional que ha permitido el logro de los objetivos y responder al problema de investigación.

X => Y

Dónde:

X: La variable independiente: Cultura organizacional

Y: La variable dependiente: Desempeño laboral

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica usada en la investigación fue la encuesta.

El instrumento usado fue el cuestionario (Anexo 1).

Validez del instrumento, para su validez fue sometida a juicio de expertos de 3 doctores en Economía y Administración, los resultados

fueron sometidos al análisis de concordancia Kendall siendo los resultados:

Análisis de Concordancia del Juicio de Expertos

N	3
W de Kendall	0.868

Confiabilidad del instrumento, fue calculada a través del coeficiente alfa de Cronbach. Siendo el resultado:

Estadístico de Confiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,854	24

3.4. Procesamiento de datos

Recolectada la información se verificó la validez y confiabilidad de los datos, conformándose una base de datos en el software estadístico SPSS vr. 22.

La presentación de los resultados se realizó en tablas y gráficos de frecuencia.

El análisis de dependencia de las dimensiones de la cultura organizacional con el desempeño docente, se realizó usando la prueba estadística no paramétrica Chi-cuadrado, procesada en el software estadístico SPSS vr. 22.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

4.1. Presentación de Resultados

Tabla 2. Opinión del personal Docente, Administrativo y Estudiantes referente a los elementos de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Elementos de la Cultura Organizacional		Docente		Administrativo		Estudiante	
		N°	%	N°	%	N°	%
Comunicación	Mala	45	24,2	13	18,8	80	24,2
	Regular	89	47,8	35	50,7	158	47,8
	Buena	52	28,0	21	30,5	92	28,0
	Total	186	100	69	100	330	100
Normatividad	Mala	25	13,4	12	17,4	44	13,4
	Regular	77	41,4	34	49,3	137	41,4
	Buena	84	45,2	23	33,3	149	45,2
	Total	186	100	69	100	330	100
Jerarquía	Mala	35	18,8	14	20,3	62	18,8
	Regular	92	49,5	45	65,2	163	49,5
	Buena	59	31,7	10	14,5	105	31,7
	Total	186	100	69	100	330	100
Autoridad	Mala	87	46,8	45	65,2	154	46,8
	Regular	54	29,0	12	17,4	96	29,0
	Buena	45	24,2	12	17,4	80	24,2
	Total	186	100	69	100	330	100
Ética y Conducta	Mala	115	61,8	35	50,7	180	54,5
	Regular	45	24,2	13	18,8	79	24,0
	Buena	26	14,0	21	30,5	71	21,5
	Total	186	100	69	100	330	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

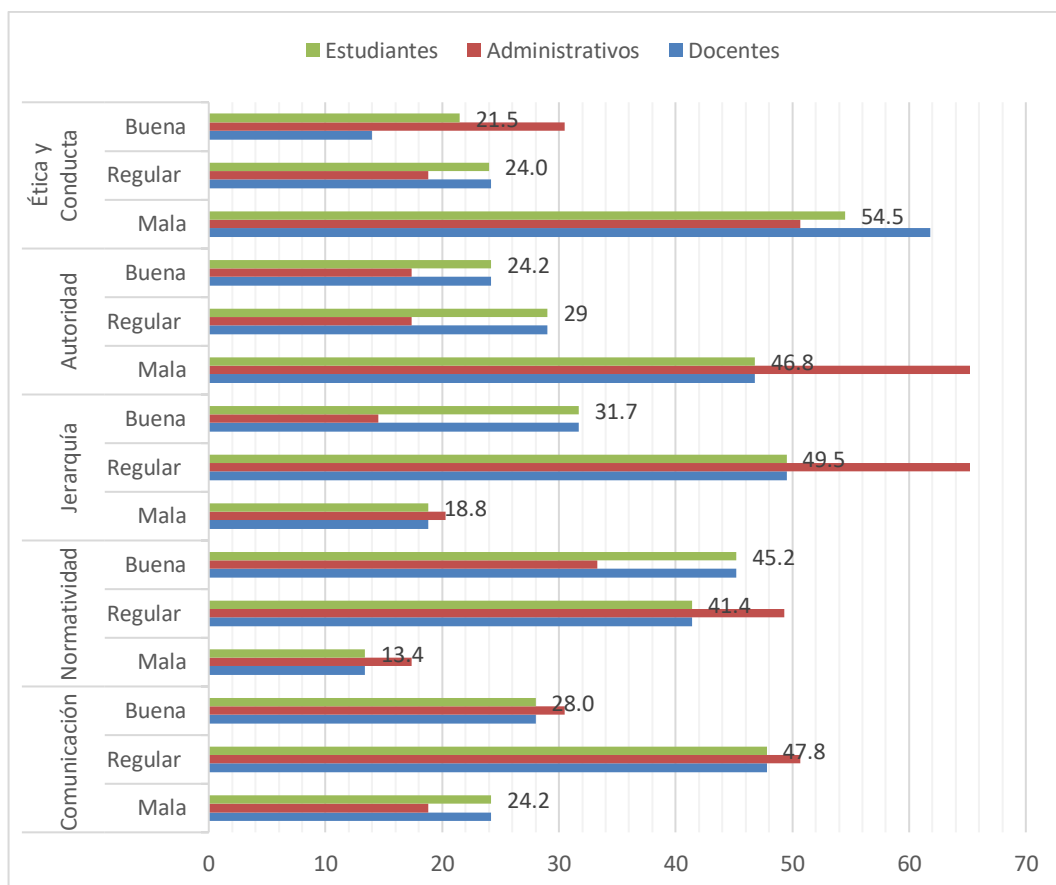


Figura 1. Opinión del personal Docente, Administrativo y Estudiantes, referente a los elementos de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

En la tabla y la figura se muestra la opinión del personal docente, administrativo y estudiante referente a los elementos de la cultura organizacional se aprecia que:

En la comunicación el mayor porcentaje 47,8% de los docentes, el 50,7% de los administrativos y el 47,8% de los estudiantes opinaron que es regular. En la normatividad el mayor porcentaje 45,2% de los docentes opinaron que era buena, los administrativos en mayor porcentaje 49,3% opinaron que era regular y el 45,2% de los estudiantes opinaron que es buena. En la jerarquía el mayor porcentaje los docentes en 49,5%, el 65,2% de los administrativos y el 49,5% de los estudiantes, opinaron que es regular. En la autoridad en mayor porcentaje de los docentes 46,8%, el mayor porcentaje de administrativos 65,2% y el 46,8% de los estudiantes opinaron que la autoridad es mala. En la ética y conducta el 61,8% de los

docentes, el 50,7 de administrativos y el 54,5 de los estudiantes opinaron que es mala.

Tabla 3. Opinión del personal Docente, Administrativo y Estudiantes referente al desempeño laboral – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral		Docente		Administrativo		Estudiante	
		N°	%	N°	%	N°	%
Satisfacción	Insatisfecho	76	40,9	26	37,7	135	41,0
	Satisfecho	110	59,1	43	62,3	195	59,0
	Total	186	100	69	100	330	100
Labor de Equipo	Mala	103	55,4	48	69,6	182	55,0
	Buena	83	44,6	21	30,4	148	45,0
	Total	186	100	69	100	330	100
Logros	Sin logros	122	65,6	56	81,2	218	66,0
	Con logros	64	34,4	13	18,8	112	34,0
	Total	186	100	69	100	330	100
Crecimiento	Sin crecimiento	102	54,8	45	65,2	182	55,0
	Con crecimiento	84	45,2	24	34,8	148	45,0
	Total	186	100	69	100	330	100
Liderazgo	Sin liderazgo	114	61,3	56	81,2	201	61,0
	Con liderazgo	72	38,7	13	18,8	129	39,0
	Total	186	100	69	100	330	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente, Administrativo y Estudiantes UNASAM

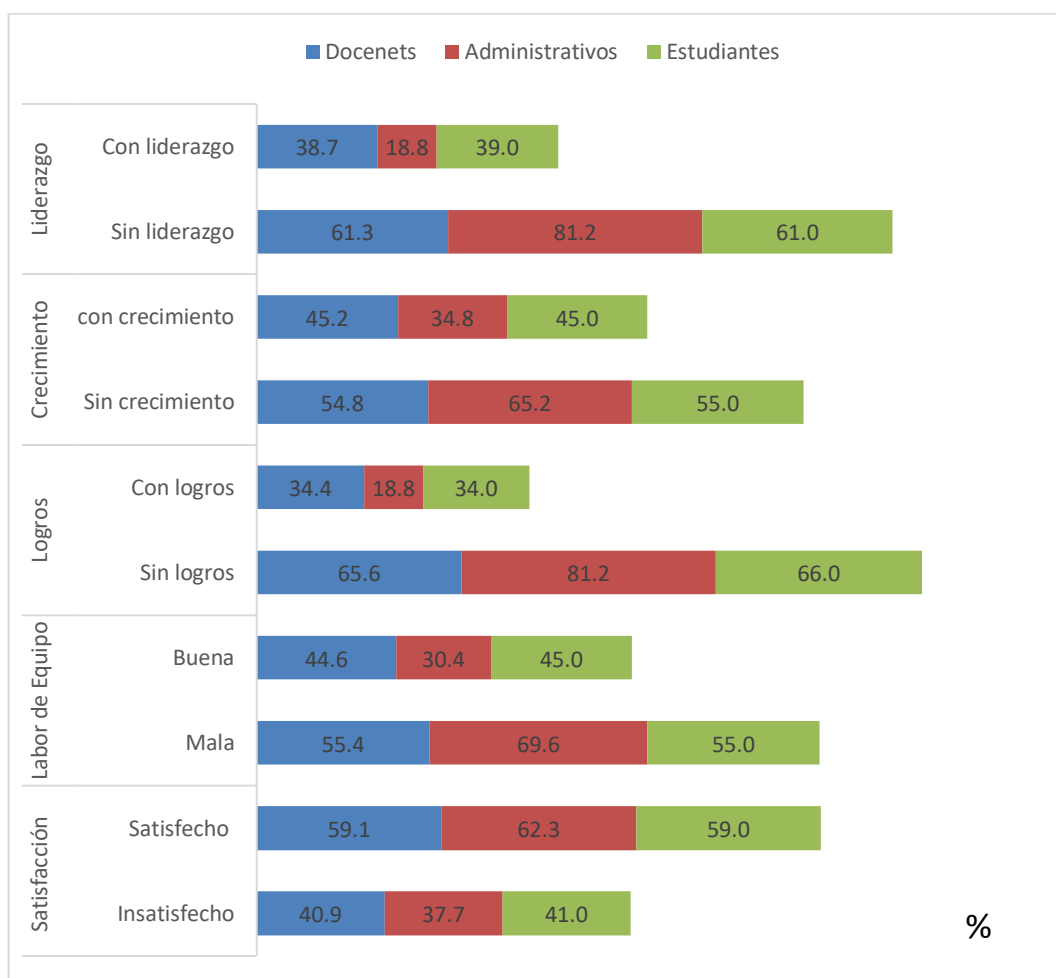


Figura 2. Opinión del personal Docente, Administrativo y Estudiantes, referente al desempeño laboral – UNASAM – 2017

Los resultados de la tabla y la figura muestran el análisis del desempeño laboral:

En la satisfacción el mayor porcentaje de los docentes 59,1%, el 62,3% del personal administrativo y 59,0% opinaron estar satisfechos. Referente a la labor en equipo el mayor porcentaje 55,4% de los docentes, el 69,6% de administrativos y el 55,0% de los estudiantes, opinaron que es mala la labor en equipo. Referente a los logros los docentes en mayor porcentaje 65,6% el 81,2% de los administrativos y el 66,0% de los estudiantes manifestaron que no han obtenido logros significativos. En cuanto al crecimiento el 54,8%

de los docentes, el 65,2% de los administrativos y 55,0% de los estudiantes no hay crecimiento. Finalmente, referente al liderazgo el 61,3% de los docentes, el 81,2% de los administrativos y el 61% de los estudiantes manifestaron no existe liderazgo.

Tabla 4. Relación del desempeño laboral del personal docente con la Comunicación elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral		Cultura Organizacional						TOTAL		χ^2 P < 5%
		COMUNICACION								
		Mala		Regular		Buena		N°	%	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Satisfacción	Insatisfecho	14	7,5	35	18,8	27	14,6	76	40,9	p = ,002
	Satisfecho	31	16,7	54	29,9	25	13,6	110	59,1	
	Total	45	24,2	89	47,8	52	28,0	186	100	
Labor de Equipo	Mala	32	17,2	45	24,2	26	14,0	103	55,4	p = ,000
	Buena	13	7,0	44	23,6	26	14,0	83	44,6	
	Total	45	24,2	89	47,8	52	28,0	186	100	
Logros	Sin logros	35	18,8	59	31,7	28	15,1	122	65,6	p = ,001
	Con logros	10	5,4	30	16,1	24	12,9	64	34,4	
	Total	45	24,2	89	47,8	52	28,0	186	100	
Crecimiento	Sin crecimiento	28	15,1	56	30,1	18	9,6	102	54,8	p = ,000
	Con crecimiento	17	9,1	33	17,7	34	18,4	84	45,2	
	Total	45	24,2	89	47,8	52	28,0	186	100	
Liderazgo	Sin liderazgo	29	15,6	57	30,6	28	15,1	114	61,3	p = ,000
	Con liderazgo	16	8,6	32	17,2	24	12,9	72	38,7	
	Total	45	24,2	89	47,8	52	28,0	186	100	

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

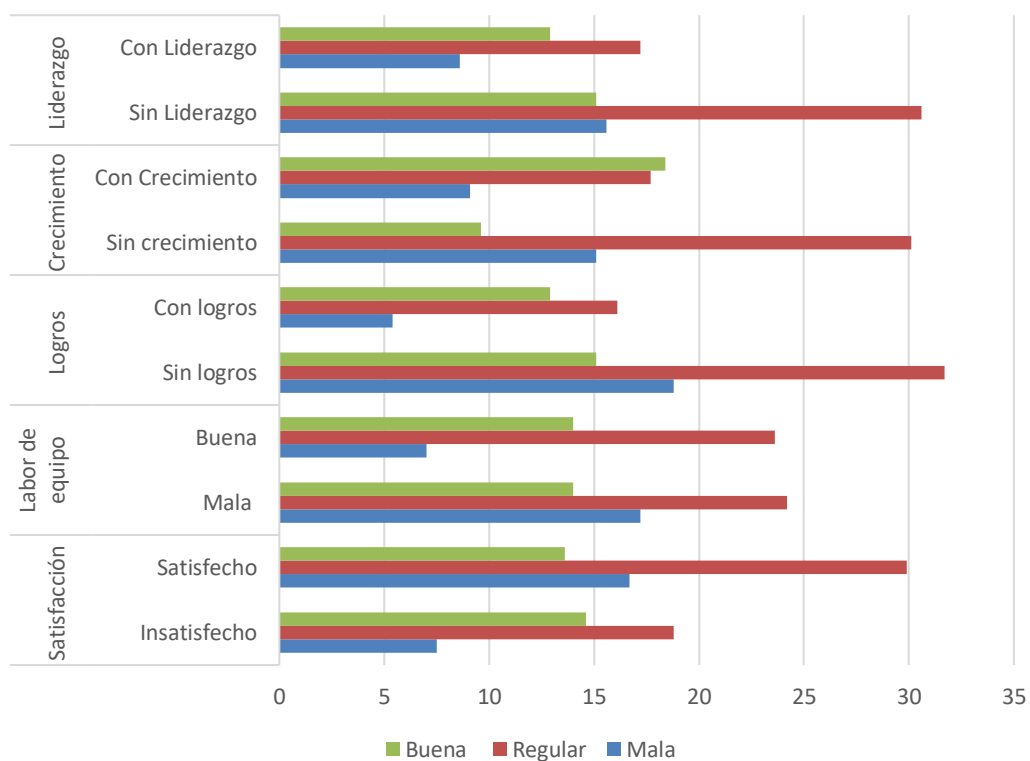


Figura 3. Relación del desempeño laboral de los docentes según la Comunicación elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017

Los resultados de la tabla y la figura muestran la relación de la comunicación y su influencia en el desempeño docente, medida con la prueba no paramétrica Chi-cuadrado, se ha demostrado que la comunicación influye significativamente en el desempeño laboral a nivel de la satisfacción, labor en equipo, logros, crecimiento y liderazgo.

Tabla 5. Relación del desempeño laboral del personal administrativo con la Comunicación elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral		Cultura Organizacional						TOTAL		χ^2 P < 5%
		COMUNICACIÓN						N°	%	
		Mala		Regular		Buena				
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%			
Satisfacción	Insatisfecho	9	13,0	13	18,8	4	5,9	26	37,7	p = ,000
	Satisfecho	4	15,8	22	31,9	17	24,6	43	62,3	
	Total	13	18,8	35	50,7	21	30,5	69	100	
Labor de Equipo	Mala	10	14,5	26	37,7	12	17,4	48	69,6	p = ,000
	Buena	3	4,3	9	13,0	9	13,1	21	30,4	
	Total	13	18,8	35	50,7	21	30,5	69	100	
Logros	Sin logros	11	15,9	28	40,6	17	24,7	56	81,2	p = ,005
	Con logros	2	2,9	7	10,1	4	5,8	13	18,8	
	Total	13	18,8	35	50,7	21	30,5	69	100	
Crecimiento	Sin crecimiento	11	15,9	27	39,1	7	10,2	45	65,2	p = ,000
	Con crecimiento	2	2,9	8	11,6	14	20,3	24	34,8	
	Total	13	18,8	35	50,7	21	30,5	69	100	
Liderazgo	Sin liderazgo	10	14,5	28	40,6	18	26,1	56	81,2	p = ,000
	Con liderazgo	3	4,3	7	10,1	3	4,3	13	18,8	
	Total	13	18,8	35	50,7	21	30,5	69	100	

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

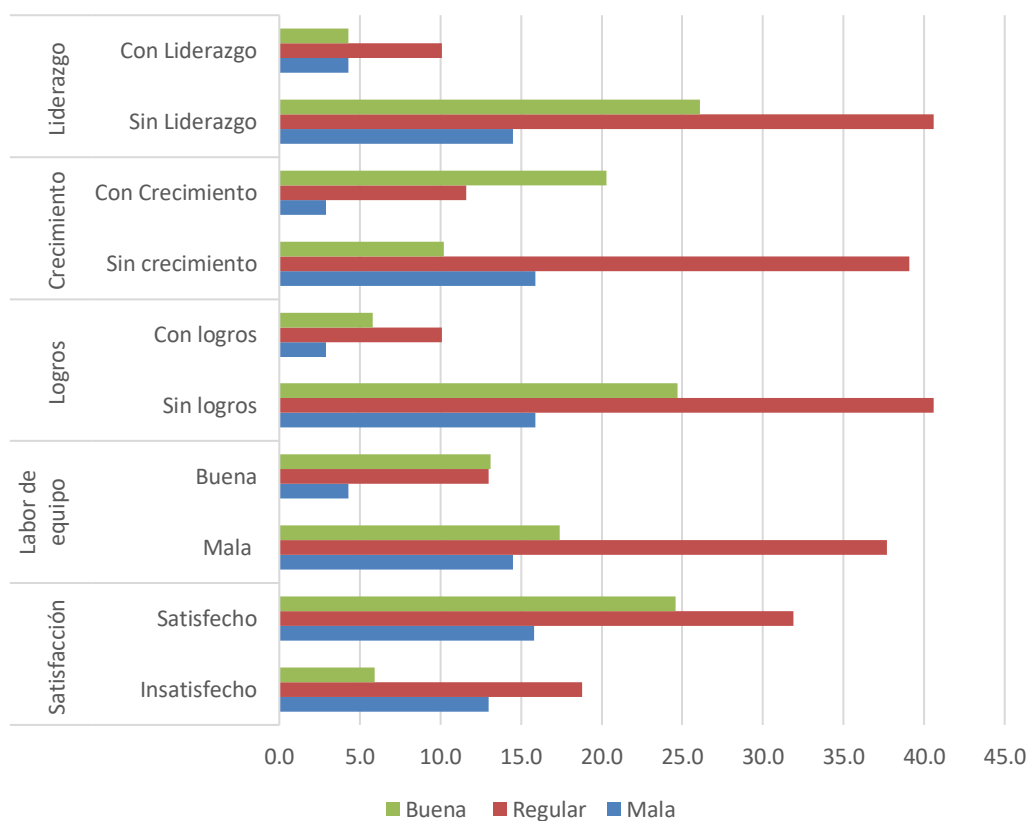


Figura 4. Relación del desempeño laboral del personal administrativo con la Comunicación elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Los resultados de la tabla y la figura muestran la relación de la comunicación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo, medida con la prueba no paramétrica Chi-cuadrado, se ha demostrado que la comunicación influye significativamente en el desempeño laboral a nivel de la satisfacción, labor en equipo, logros, crecimiento y liderazgo.

Tabla 6. Relación del desempeño laboral del personal docente con la normatividad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral		Cultura Organizacional						TOTAL		χ^2 P < 5%
		NORMATIVIDAD						N°	%	
		Mala		Regular		Buena				
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%			
Satisfacción	Insatisfecho	12	6,5	32	17,2	32	17,2	76	40,9	P = ,004
	Satisfecho	13	6,9	45	24,2	52	28,0	110	59,1	
	Total	25	13,4	77	41,4	84	45,2	186	100	
Labor de Equipo	Mala	15	8,1	56	30,1	32	17,2	103	55,4	P = ,000
	Buena	10	5,3	21	11,3	52	28,0	83	44,6	
	Total	25	13,4	77	41,4	84	45,2	186	100	
Logros	Sin logros	14	7,5	57	30,6	51	27,5	122	65,6	P = ,001
	Con logros	11	5,9	30	10,8	37	17,7	64	34,4	
	Total	25	13,4	77	41,4	84	45,2	186	100	
Crecimiento	Sin crecimiento	17	9,1	57	30,6	28	15,1	102	54,8	P = ,000
	Con crecimiento	8	4,3	20	10,8	56	30,1	84	45,2	
	Total	25	13,4	77	41,4	84	45,2	186	100	
Liderazgo	Sin liderazgo	14	7,5	53	28,5	47	25,3	114	61,3	P = ,000
	Con liderazgo	11	5,9	24	12,9	37	19,9	72	38,7	
	Total	25	13,4	77	41,4	84	45,2	186	100	

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

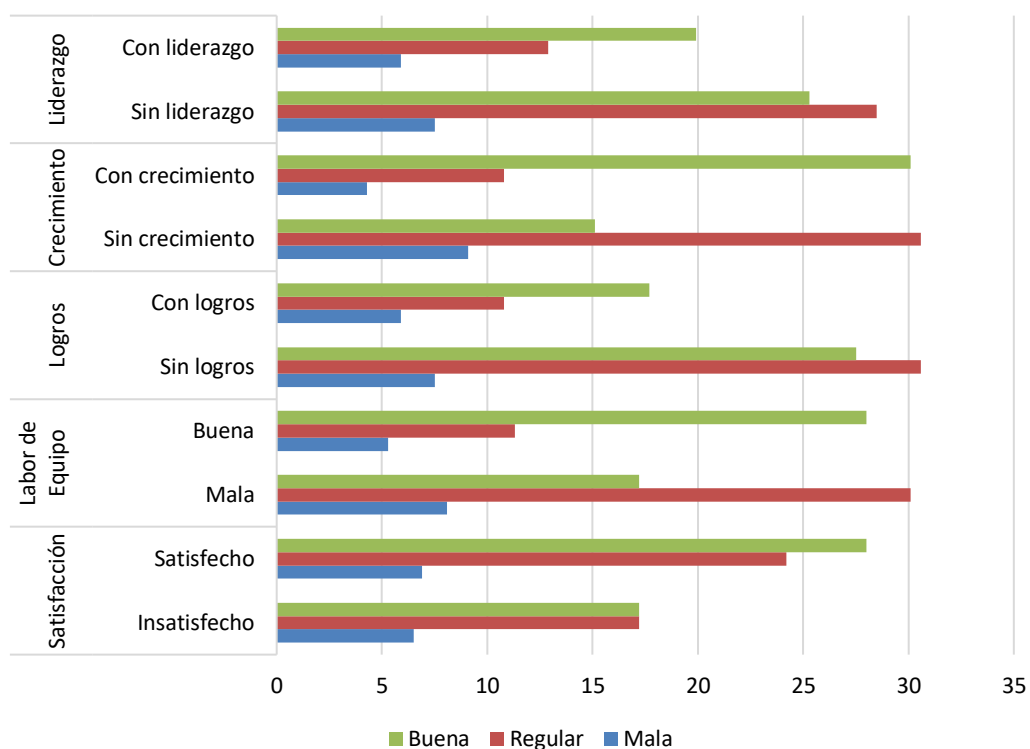


Figura 5. Relación del desempeño laboral del personal docente con la normatividad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

En la tabla se muestra la relación de la normatividad elemento de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los docentes, se aprecia que la prueba no paramétrica Chi-cuadrado que existe una relación de influencia de la Normatividad sobre el desempeño docente a nivel de, satisfacción, labor de equipo, logros, crecimiento y liderazgo, con un p valor < 0,05.

Tabla 7. Relación del desempeño laboral del personal administrativo con la normatividad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral		Cultura Organizacional						TOTAL		χ^2 P < 5%
		NORMATIVIDAD								
		Mala		Regular		Buena		N°	%	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Satisfacción	Insatisfecho	4	5,8	12	17,4	10	8,7	26	37,7	p = ,000
	Satisfecho	8	11,6	22	31,9	13	24,6	43	62,3	
	Total	12	17,4	34	49,3	23	33,3	69	100	
Labor de Equipo	Mala	10	14,5	24	34,8	14	20,3	48	69,6	p = ,000
	Buena	2	2,9	10	14,5	9	13,0	21	30,4	
	Total	12	17,4	34	49,3	23	33,3	69	100	
Logros	Sin logros	9	11,6	28	40,6	19	29,0	56	81,2	p = ,001
	Con logros	4	5,8	6	8,7	3	4,3	13	18,8	
	Total	12	17,4	34	49,3	23	33,3	69	100	
Crecimiento	Sin crecimiento	11	15,9	24	34,8	10	14,5	45	65,2	p = 0,006
	Con crecimiento	1	1,5	10	14,5	13	17,9	24	34,8	
	Total	12	17,4	34	49,3	23	33,3	69	100	
Liderazgo	Sin liderazgo	10	14,5	28	40,5	18	26,2	56	81,2	p = ,000
	Con liderazgo	2	2,9	6	8,8	5	7,1	13	18,8	
	Total	12	17,4	34	49,3	23	33,3	69	100	

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

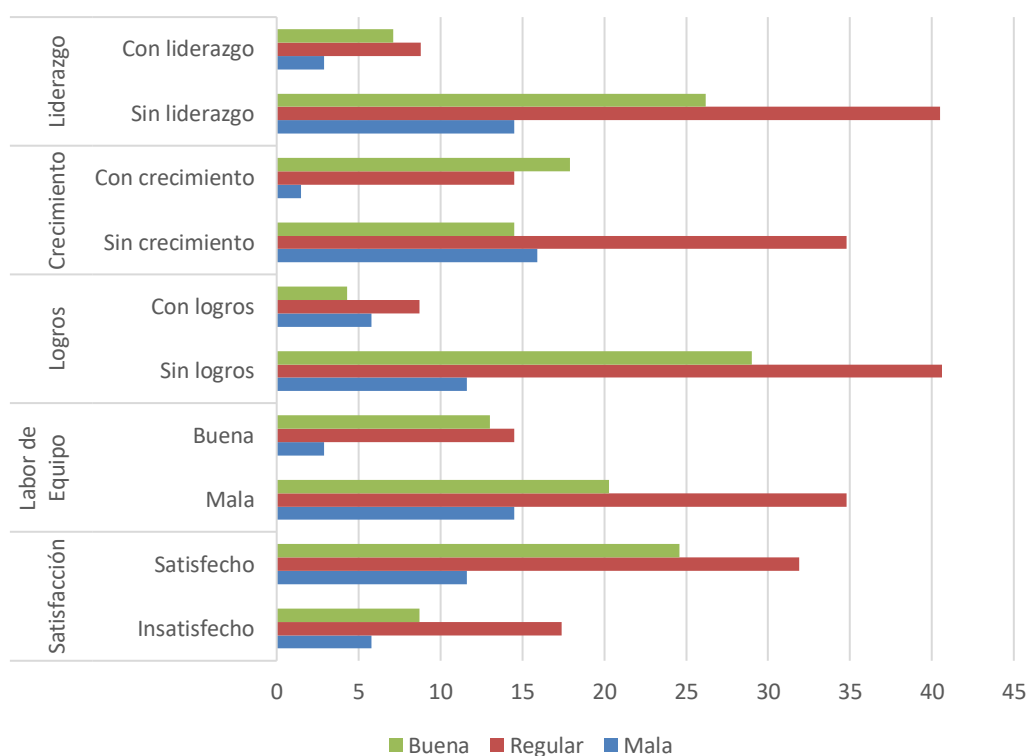


Figura 6. Relación del desempeño laboral del personal administrativo con la normatividad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

En la tabla se muestra la relación de la normatividad elemento de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo, se aprecia que la prueba no paramétrica Chi-cuadrado ha demostrado que existe una relación de influencia de la normatividad sobre el desempeño del personal administrativo, a nivel de la satisfacción, labor de equipo, logros, crecimiento y liderazgo, con un p valor < 0,05.

Tabla 8. Relación del desempeño laboral del personal docente con la jerarquía elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral		Cultura Organizacional						TOTAL		χ^2 P < 5%
		JERARQUIA						N°	%	
		Mala		Regular		Buena				
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%			
Satisfacción	Insatisfecho	12	6,5	36	19,4	28	15,0	76	40,9	p = ,005
	Satisfecho	23	12,3	56	30,1	31	16,7	110	59,1	
	Total	35	18,8	92	49,5	59	31,7	186	100	
Labor de Equipo	Mala	26	14,0	63	33,9	14	7,5	103	55,4	p = ,000
	Buena	9	4,8	29	15,6	45	24,2	83	44,6	
	Total	35	18,8	92	49,5	59	31,7	186	100	
Logros	Sin logros	28	15,1	59	31,7	35	18,7	122	65,6	p = ,000
	Con logros	7	3,7	33	17,8	24	13,0	64	34,4	
	Total	35	18,8	92	49,5	59	31,7	186	100	
Crecimiento	Sin crecimiento	23	12,4	51	27,4	28	15,0	102	54,8	p = 0,001
	Con crecimiento	12	6,4	41	22,1	31	16,7	84	45,2	
	Total	35	18,8	92	49,5	59	31,7	186	100	
Liderazgo	Sin liderazgo	25	13,4	63	33,9	26	14,0	114	61,3	p = ,030
	Con liderazgo	10	5,4	29	15,6	33	17,7	72	38,7	
	Total	35	18,8	92	49,5	59	31,7	186	100	

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

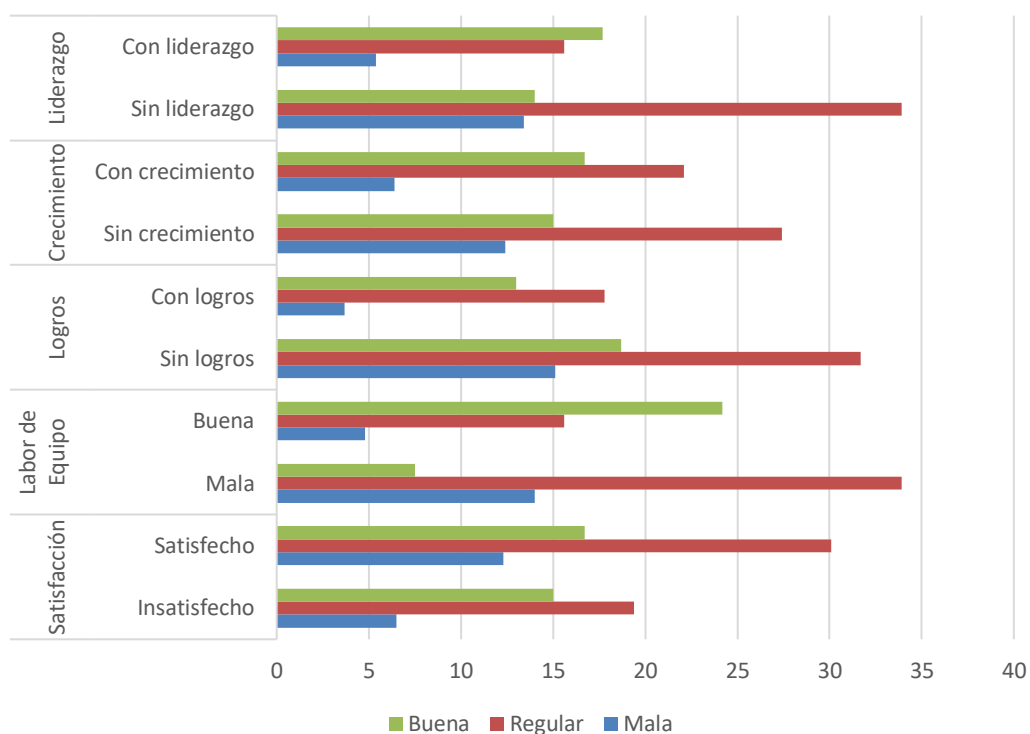


Figura 7. Relación del desempeño laboral del personal docente con la jerarquía elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Los resultados que se muestran es la relación de influencia de la jerarquía sobre el desempeño laboral docente, se ha medida con la prueba estadística no paramétrica Chi-cuadrado que si existe influencia de la Jerarquía sobre el desempeño del personal docente con p valor < 0,05.

Tabla 9. Relación del desempeño laboral del personal administrativo con la jerarquía elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral		Cultura Organizacional						TOTAL		χ^2 P < 5%
		JERARQUIA								
		Mala		Regular		Buena		N°	%	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Satisfacción	Insatisfecho	10	14,5	12	17,4	4	5,8	26	37,7	p = ,000
	Satisfecho	4	5,8	33	47,8	6	8,7	43	62,3	
	Total	14	20,3	45	65,2	10	14,5	69	100	
Labor de Equipo	Mala	12	17,4	35	50,7	1	1,5	48	69,6	p = ,000
	Buena	2	2,9	10	14,5	9	13,0	21	30,4	
	Total	14	20,3	45	65,2	10	14,5	69	100	
Logros	Sin logros	12	17,4	39	56,5	5	7,3	56	81,2	p = ,001
	Con logros	2	2,9	6	8,7	5	7,2	13	18,8	
	Total	14	20,3	45	65,2	10	14,5	69	100	
Crecimiento	Sin crecimiento	11	15,9	32	46,4	2	2,9	45	65,2	p = 0,026
	Con crecimiento	3	7,4	13	18,8	8	11,6	24	34,8	
	Total	14	20,3	45	65,2	10	14,5	69	100	
Liderazgo	Sin liderazgo	13	18,8	41	59,4	2	2,9	56	81,2	p = ,010
	Con liderazgo	1	1,5	4	5,8	8	11,6	13	18,8	
	Total	14	20,3	45	65,2	10	14,5	69	100	

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

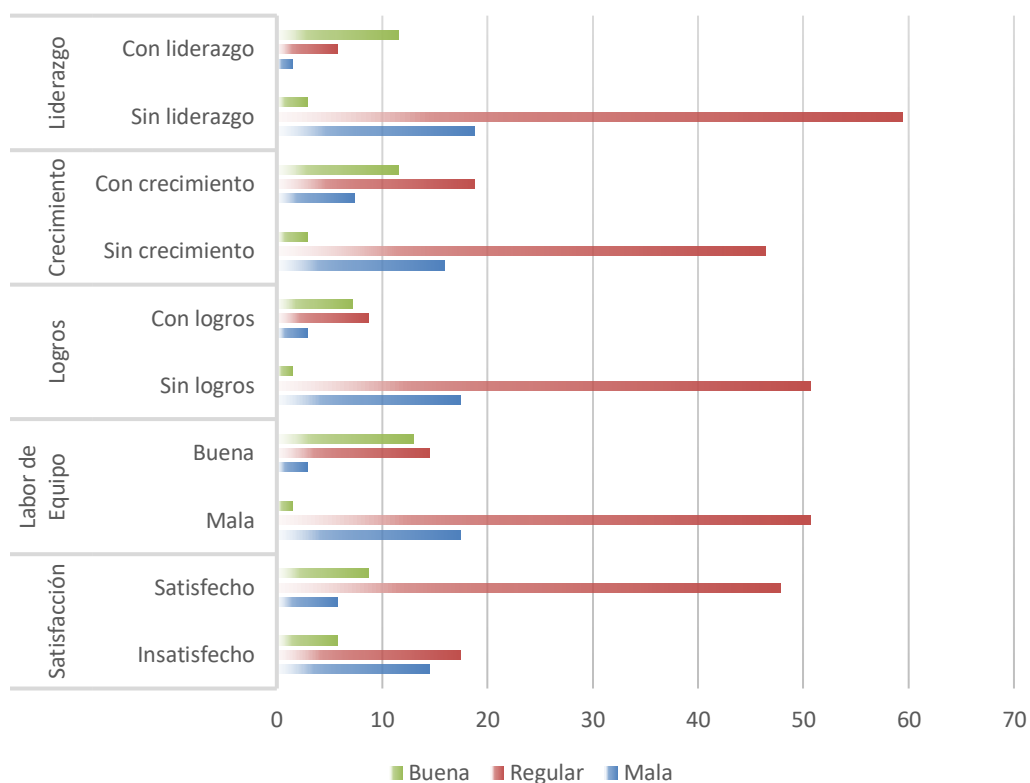


Figura 8. Relación del desempeño laboral del personal docente con la jerarquía elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Los resultados que se muestran es la relación de la jerarquía con el desempeño laboral del personal administrativo, se midió medida la prueba estadística no paramétrica Chi-cuadrado demostrándose que si existe influencia de la Jerarquía sobre el desempeño del personal administrativo con p valor < 0,05.

Tabla 10. Relación del desempeño laboral del personal docente con la autoridad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral		Cultura Organizacional						TOTAL		χ^2 P < 5%
		AUTORIDAD						N°	%	
		Mala		Regular		Buena				
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%			
Satisfacción	Insatisfecho	36	19,4	26	14,0	14	7,5	76	40,9	p = ,040
	Satisfecho	51	27,4	28	15,0	31	16,7	110	59,1	
	Total	87	46,8	54	29,0	45	24,2	186	100	
Labor de Equipo	Mala	45	24,2	35	18,8	23	12,4	103	55,4	p = ,000
	Buena	42	22,6	19	10,2	22	11,8	83	44,6	
	Total	87	46,8	54	29,0	45	24,2	186	100	
Logros	Sin logros	52	28,0	36	19,4	34	18,2	122	65,6	p = ,011
	Con logros	35	18,8	18	9,6	11	6,0	64	34,4	
	Total	87	46,8	54	29,0	45	24,2	186	100	
Crecimiento	Sin crecimiento	56	30,1	32	17,2	14	7,5	102	54,8	p = 0,006
	Con crecimiento	31	16,7	22	11,8	31	16,7	84	45,2	
	Total	87	46,8	54	29,0	45	24,2	186	100	
Liderazgo	Sin liderazgo	49	26,3	31	16,7	34	18,3	114	61,3	p = ,000
	Con liderazgo	38	20,5	23	12,3	11	5,9	72	38,7	
	Total	87	46,8	54	29,0	45	24,2	186	100	

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

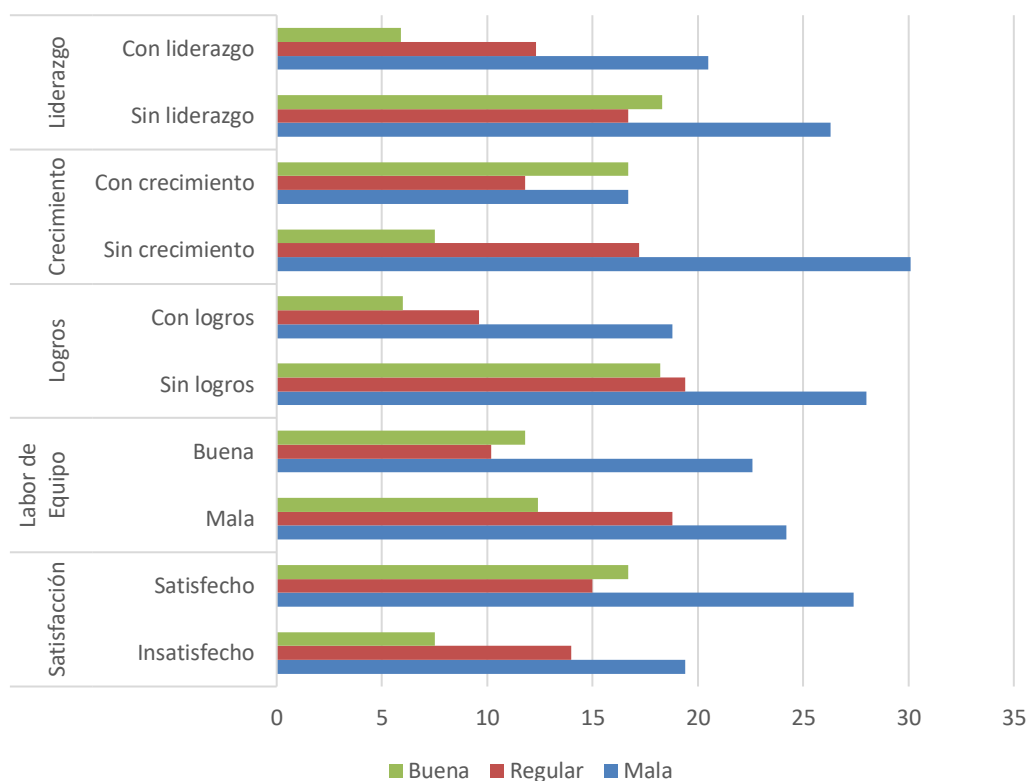


Figura 9. Relación del desempeño laboral del personal docente con la autoridad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

El análisis de la relación del desempeño laboral de los docentes con autoridad, se realizó la prueba estadística no paramétrica Chi-cuadrado demostrándose que existe una relación de influencia de la autoridad con respecto al desempeño de los docentes considerando un p valor < 0,05.

Tabla 11. Relación del desempeño laboral del personal administrativo con la autoridad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral		Cultura Organizacional						TOTAL		χ^2 P < 5%
		AUTORIDAD						N°	%	
		Mala		Regular		Buena				
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%			
Satisfacción	Insatisfecho	19	27,5	5	7,2	2	3,0	26	37,7	p = ,000
	Satisfecho	26	37,7	7	10,2	10	14,4	43	62,3	
	Total	45	65,2	12	17,4	12	17,4	69	100	
Labor de Equipo	Mala	31	44,9	8	11,6	9	13,1	48	69,6	p = ,008
	Buena	14	20,3	4	5,8	3	4,3	21	30,4	
	Total	45	65,2	12	17,4	12	17,4	69	100	
Logros	Sin logros	42	61,0	7	10,1	7	10,1	56	81,2	p = ,001
	Con logros	3	4,2	5	7,3	5	7,3	13	18,8	
	Total	45	65,2	12	17,4	12	17,4	69	100	
Crecimiento	Sin crecimiento	30	43,5	8	11,6	7	10,1	45	65,2	p = 0,003
	Con crecimiento	15	21,7	4	5,8	5	7,3	24	34,8	
	Total	45	65,2	12	17,4	12	17,4	69	100	
Liderazgo	Sin liderazgo	43	62,3	7	10,1	6	8,7	56	81,2	p = ,000
	Con liderazgo	2	2,9	5	7,3	6	8,7	13	18,8	
	Total	45	65,2	12	17,4	12	17,4	69	100	

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

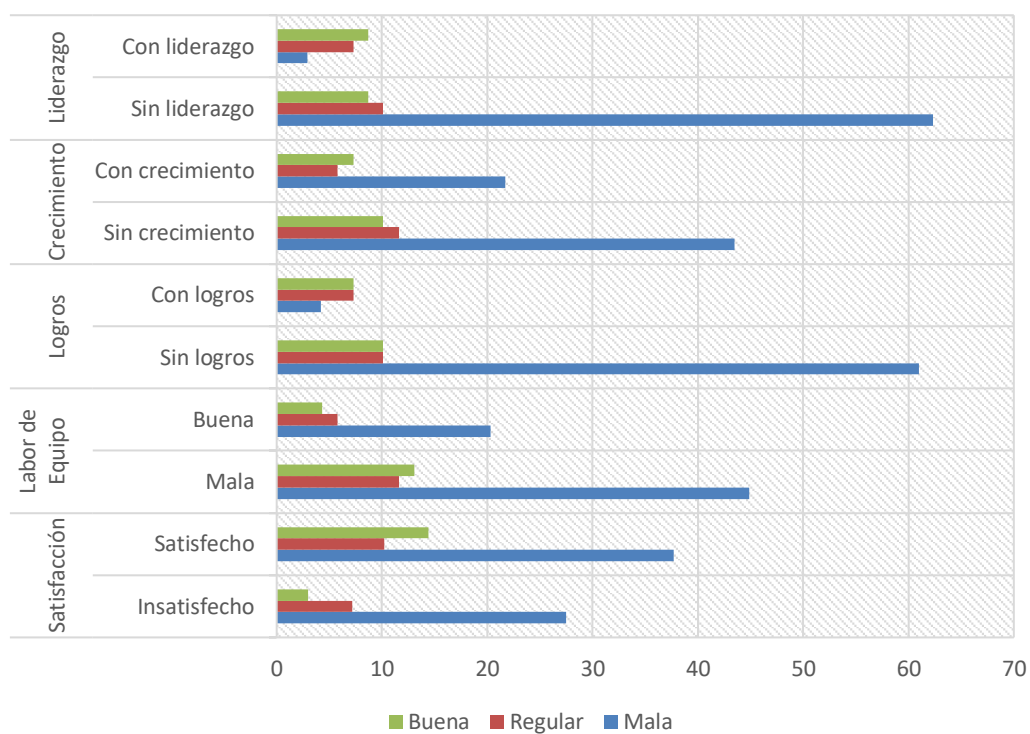


Figura 10. Relación del desempeño laboral del personal administrativo con la autoridad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

El análisis de la relación del desempeño laboral del personal administrativo con la dimensión autoridad, se ha demostrado mediante la prueba estadística no paramétrica Chi-cuadrado demuestra que existe una relación de influencia de la dimensión autoridad con respecto al desempeño del personal administrativo considerando un p valor < 0,05.

Tabla 12. Relación del desempeño laboral del personal docente con la ética y la conducta como elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral		Cultura Organizacional ETICA Y CONDUCTA						TOTAL		χ^2 P < 5%
		Mala		Regular		Buena		N°	%	
		N°	%	N°	%	N°	%			
Satisfacción	Insatisfecho	36	19.4	20	10.8	20	10.8	76	40,9	p = ,000
	Satisfecho	79	42.4	25	13.4	6	3.2	110	59,1	
	Total	115	61.8	45	24.2	26	14.0	186	100	
Labor de Equipo	Mala	73	39.2	26	14.0	4	2.2	103	55,4	p = ,001
	Buena	42	22.6	19	10.2	22	11.8	83	44,6	
	Total	115	61.8	45	24.2	26	14.0	186	100	
Logros	Sin logros	80	43.0	27	14.5	15	8.1	122	65,6	p = ,000
	Con logros	35	18.8	18	9.6	11	6.0	64	34,4	
	Total	115	61.8	45	24.2	26	14.0	186	100	
Crecimiento	Sin crecimiento	84	45.2	8	4.3	10	5.4	102	54,8	p = ,003
	Con crecimiento	31	16.7	37	19.9	16	8.6	84	45,2	
	Total	115	61.8	45	24.2	26	14.0	186	100	
Liderazgo	Sin liderazgo	77	41.4	22	11.8	15	8.1	114	61,3	p = ,000
	Con liderazgo	38	20.5	23	12.4	11	5.9	72	38,7	
	Total	115	61.8	45	24.2	26	14.0	186	100	

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

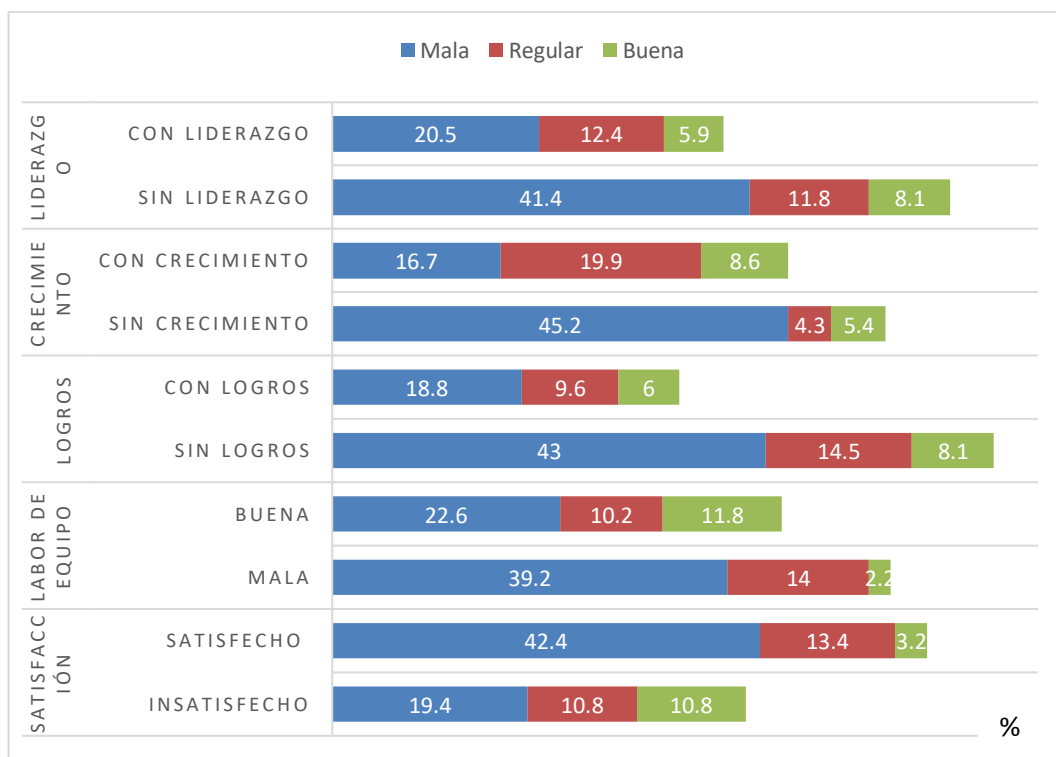


Figura 11. Relación del desempeño laboral del personal docente con la ética y la conducta como elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

El análisis de la relación del desempeño laboral de los docentes según los elementos de la cultura organizacional con la ética y conducta realizada mediante la prueba estadística no paramétrica Chi-cuadrado demuestra que existe una relación de influencia de la dimensión ética y conducta con respecto al desempeño de los docentes considerando un p valor < 0,05.

Tabla 13. Relación del desempeño laboral del personal administrativo con la ética y la conducta como elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral		Cultura Organizacional ÉTICA Y CONDUCTA						TOTAL		χ^2 P < 5%
		Mala		Regular		Buena		N°	%	
		N°	%	N°	%	N°	%			
Satisfacción	Insatisfecho	9	13.0	6	8.6	11	16.1	26	37,7	p = ,000
	Satisfecho	26	37.7	7	10.2	10	14.4	43	62,3	
	Total	35	50.7	13	18.8	21	30.5	69	100	
Labor de Equipo	Mala	31	44.9	8	11.6	9	13.1	48	69,6	p = ,00
	Buena	4	5.8	5	7.2	12	17.4	21	30,4	
	Total	35	50.7	13	18.8	21	30.5	69	100	
Logros	Sin logros	32	46.4	8	11.6	16	23.2	56	81,2	p = ,000
	Con logros	3	4.2	5	7.3	5	7.3	13	18,8	
	Total	35	50.7	13	18.8	21	30.5	69	100	
Crecimiento	Sin crecimiento	20	29.0	9	13.0	16	23.2	45	65,2	p = ,001
	Con crecimiento	15	21.7	4	5.8	5	7.3	24	34,8	
	Total	35	50.7	13	18.8	21	30.5	69	100	
Liderazgo	Sin liderazgo	33	47.8	8	11.6	15	21.8	56	81,2	p = ,001
	Con liderazgo	2	2.9	5	7.3	6	8.7	13	18,8	
	Total	35	50.7	13	18.8	21	30.5	69	100	

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

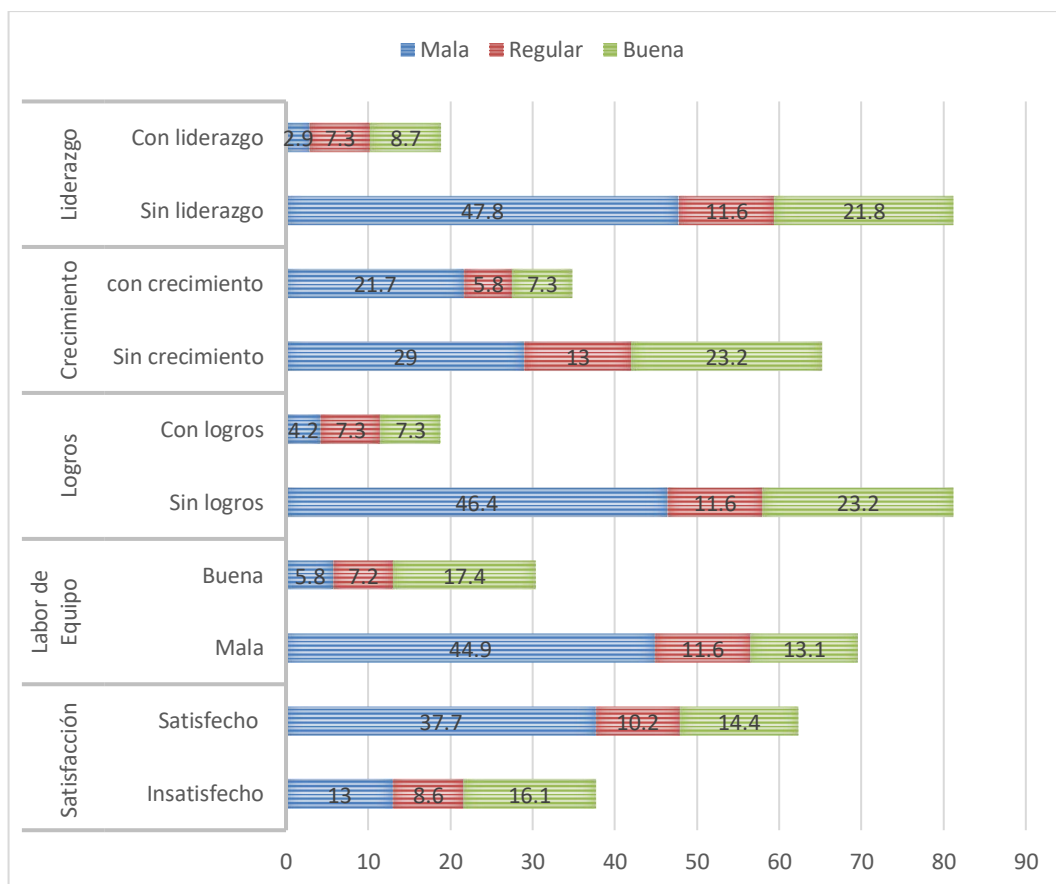


Figura 12. Relación del desempeño laboral del personal administrativo con la ética y la conducta como elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

El análisis de la relación del desempeño laboral del personal administrativo según los elementos de la cultura organizacional en la dimensión ética y conducta, realizada mediante la prueba estadística no paramétrica Chi-cuadrado demuestra que existe una relación de influencia de la dimensión ética y conducta con respecto al desempeño del personal administrativo considerando un p valor < 0,05.

4.2. Contratación de la Hipótesis

4.2.1. Hipótesis General

Los elementos de la cultura organizacional se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la UNASAM.

Tabla 14. Relación del Cultura Organizacional con el desempeño laboral de los Docentes – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral	Cultura Organizacional						TOTAL	
	Mala		Regular		Buena		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Deficiente	47	25,3	40	21,5	15	8,0	102	54,8
Eficiente	30	16,1	25	13,4	29	15,7	84	45,2
Total	77	41,4	65	34,9	44	23,7	186	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

$$\chi^2 = 23,875$$

$$G. L. = 2$$

$$p \text{ Valor} = 0,003$$

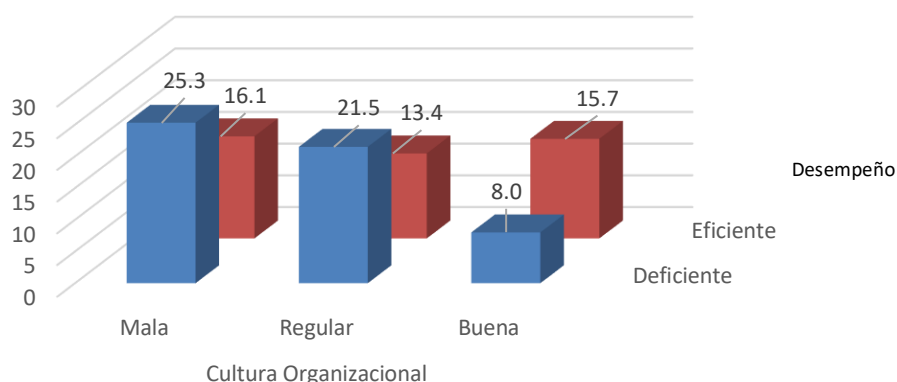


Figura 13. Relación del Cultura Organizacional con el desempeño laboral de los Docentes – UNASAM – 2017

Ho: La cultura organizacional no se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal docente de la UNASAM.

Ha: La cultura organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral del personal docente de la UNASAM.

$\alpha = 5\%$.

Decisión: La prueba Chi-cuadrado demuestra que la cultura organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral del personal docente.

Tabla 15. Relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral	Cultura Organizacional						TOTAL	
	Mala		Regular		Buena		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Deficiente	23	33,3	6	8,7	18	26,2	47	68,2
Eficiente	11	16,0	4	5,8	7	10,0	22	31,8
Total	34	49,3	10	14,5	25	36,2	69	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

$$\chi^2 = 34,859$$

$$G. L. = 2$$

$$p \text{ Valor} = 0,000$$

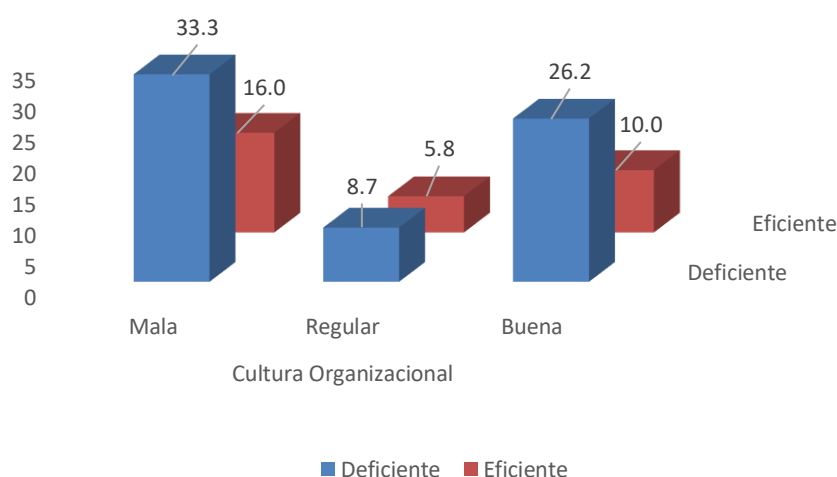


Figura 14. Relación del Cultura Organizacional con el desempeño laboral de los Administrativos – UNASAM – 2017

Ho: La cultura organizacional no se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNASAM.

Ha: La cultura organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNASAM.

$\alpha = 5\%$.

Decisión: La prueba Chi-cuadrado demuestra que la cultura organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral del personal administrativo.

4.2.2. Hipótesis Específica 1

Tabla 16. Desempeño laboral del personal docente y la comunicación elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral	Cultura Organizacional						TOTAL	
	COMUNICACIÓN							
	Mala		Regular		Buena		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente	30	16,1	52	27,9	20	10,8	102	54,8
Eficiente	15	8,1	37	19,9	32	17,2	84	45,2
Total	45	24,2	89	47,8	52	28,0	186	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

$$\chi^2 = 22,265$$

$$G. L. = 2$$

$$p\text{-Valor} = 0,001$$

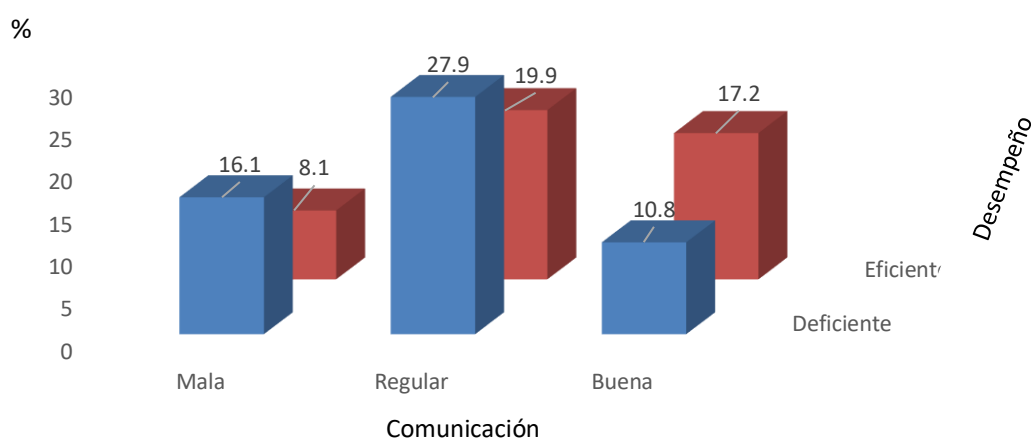


Figura 15. Desempeño laboral y la comunicación elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017

Ho: La comunicación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes en la UNASAM.

Ha: La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la UNASAM

$\alpha = 0,05$.

Decisión: La prueba Chi-cuadrado demuestra que la comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral, con p-valor < 0,05

Tabla 17. Desempeño laboral del personal administrativo y la comunicación elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral	Cultura Organizacional						TOTAL	
	COMUNICACIÓN							
	Mala		Regular		Buena		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente	8	11,6	13	18,8	5	7,3	26	37,7
Eficiente	5	7,2	22	31,9	16	23,2	43	62,3
Total	13	18,8	35	50,7	21	30,5	69	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

$$\chi^2 = 19,325$$

$$G. L. = 2$$

$$p\text{-Valor} = 0,005$$

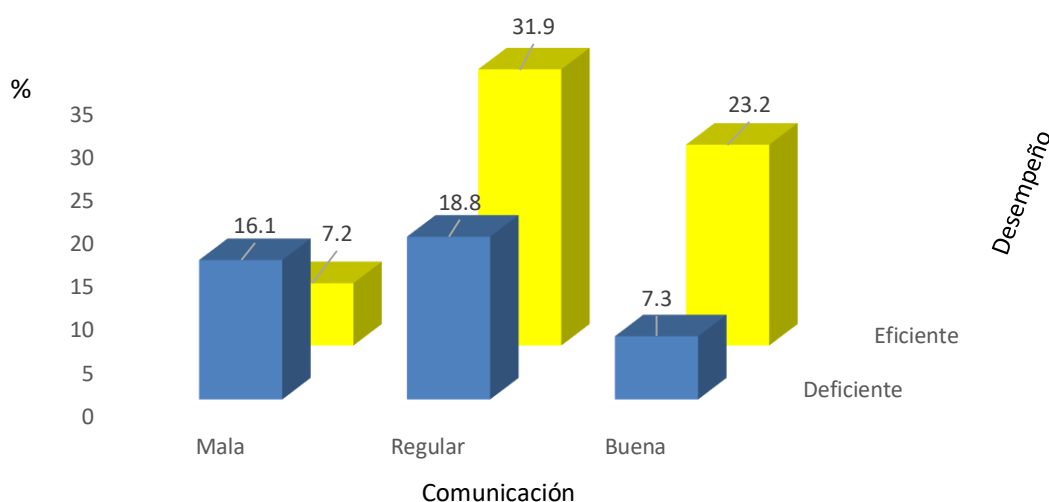


Figura 16. Desempeño laboral de los administrativos y la comunicación elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Ho: La comunicación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la UNASAM.

Ha: La comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la UNASAM.

$$\alpha = 0,05.$$

Decisión: La prueba Chi-cuadrado demuestra que la comunicación se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo, con p-valor < 0,05.

4.2.3. Hipótesis específica 2

Tabla 18. Desempeño laboral del personal docente y la normatividad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral	Cultura Organizacional						TOTAL	
	NORMATIVIDAD							
	Mala		Regular		Buena		N°	%
N°	%	N°	%	N°	%			
Deficiente	14	7,5	38	20,4	50	26,9	102	54,8
Eficiente	11	5,9	39	21,0	34	18,3	84	45,2
Total	25	13,4	77	41,4	84	45,2	186	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

$$\chi^2 = 24,352$$

$$G. L. = 2$$

$$p\text{-Valor} = 0,004$$

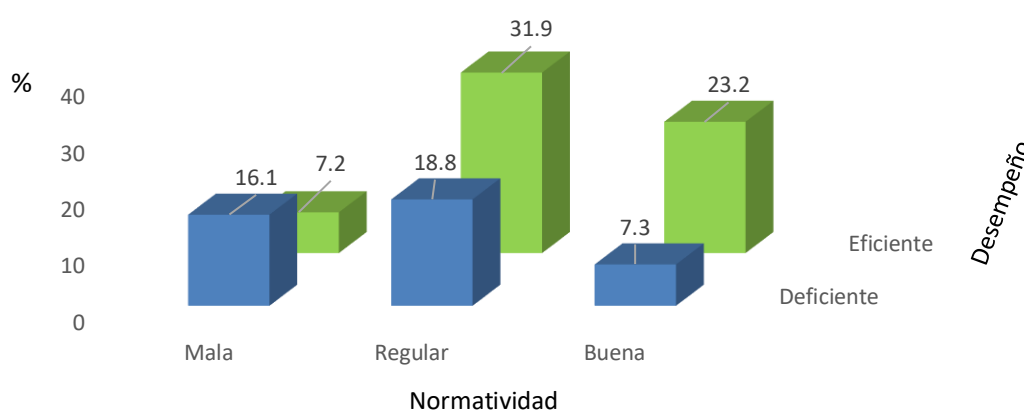


Figura 17. Desempeño laboral de los docentes y la normatividad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Ho: La normatividad no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la UNASAM.

Ha: La normatividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la UNASAM.

$\alpha = 0,05$.

Decisión: La prueba Chi-cuadrado demuestra que la normatividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes, con $p\text{-valor} < 0,05$.

Tabla 19. Desempeño laboral del personal administrativo y la normatividad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral	Cultura Organizacional						TOTAL	
	NORMATIVIDAD							
	Mala		Regular		Buena		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente	8	11,6	13	18,8	5	7,3	26	37,7
Eficiente	5	7,2	22	31,9	16	23,2	43	62,3
Total	12	17,4	34	49,3	23	33,3	69	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

$$\chi^2 = 23,758$$

$$G. L. = 2$$

$$p\text{-Valor} = 0,000$$

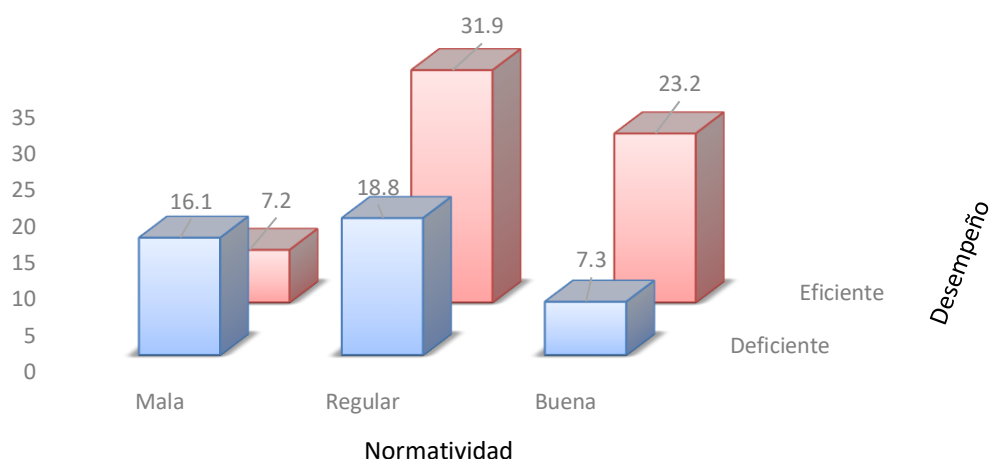


Figura 18. Desempeño laboral del administrativo y la normatividad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Ho: La normatividad no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNASAM.

Ha: La normatividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNASAM.

$\alpha = 0,05$.

Decisión: La prueba Chi-cuadrado demuestra que la normatividad se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo, con p-valor < 0,05.

4.2.4. Hipótesis específica 3

Tabla 20. Desempeño laboral del personal docente y la jerarquía elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral	Cultura Organizacional						TOTAL	
	JERARQUIA							
	Mala		Regular		Buena		N°	%
N°	%	N°	%	N°	%			
Deficiente	24	12,9	58	31,2	20	10,7	102	54,8
Eficiente	11	5,9	34	18,3	39	21,0	84	45,2
Total	35	18,8	92	49,5	59	31,7	186	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

$\chi^2 = 19,564$

G. L. = 2

p-Valor = 0,001

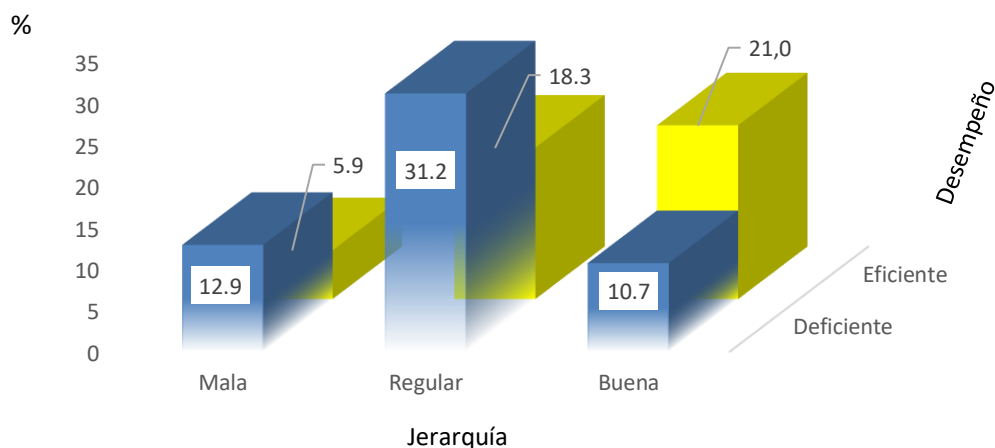


Figura 19. Desempeño laboral de los docentes y la jerarquía elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Ho: La jerarquía no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes en la UNASAM.

Ha: La jerarquía se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la UNASAM.

$\alpha = 0,05$.

Decisión: La prueba Chi-cuadrado demuestra que la jerarquía se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los, con p-valor < 0,05

Tabla 21. Desempeño laboral del personal administrativo y la jerarquía elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral	Cultura Organizacional						TOTAL	
	JERARQUIA							
	Mala		Regular		Buena			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente	6	8,7	18	26,1	2	2,9	26	37,7
Eficiente	8	11,6	27	39,1	8	11,6	43	62,3
Total	14	20,3	45	65,2	10	14,5	69	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

$$\chi^2 = 19,564$$

$$G. L. = 2$$

$$p\text{-Valor} = 0,001$$

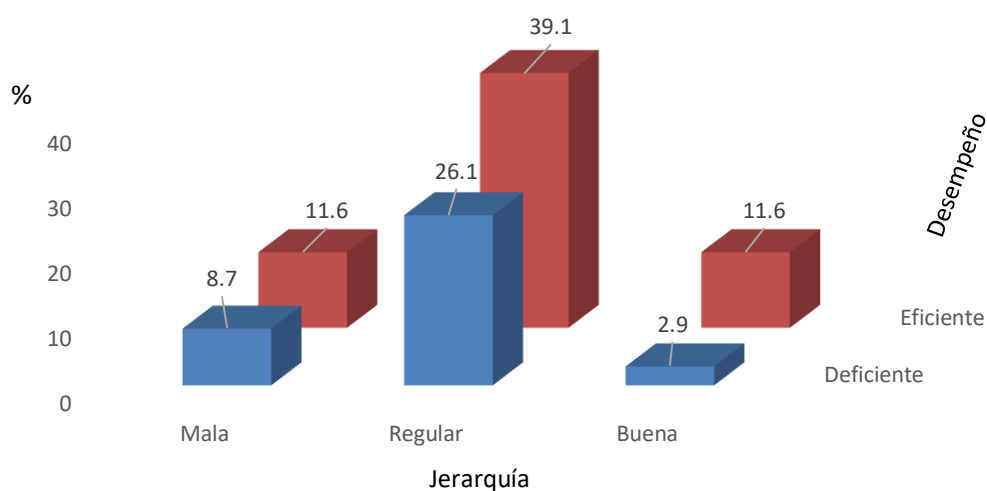


Figura 20. Desempeño laboral del personal administrativo y la jerarquía elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Ho: La jerarquía no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la UNASAM.

Ha: La jerarquía se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal en la UNASAM.

$\alpha = 0,05$.

Decisión: La prueba Chi-cuadrado demuestra que la jerarquía se relaciona positivamente significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo, con p-valor < 0,05.

4.2.5. Hipótesis específica 4

Tabla 22. Desempeño laboral del personal docente y la autoridad como elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral	Cultura Organizacional						TOTAL	
	AUTORIDAD							
	Mala		Regular		Buena		N°	%
N°	%	N°	%	N°	%			
Deficiente	52	12,9	34	31,2	20	10,7	102	54,8
Eficiente	35	5,9	20	18,3	39	21,0	84	45,2
Total	87	46,8	54	29,0	45	24,2	186	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

$$\chi^2 = 20,132$$

$$G. L. = 2$$

$$p\text{-Valor} = 0,011$$

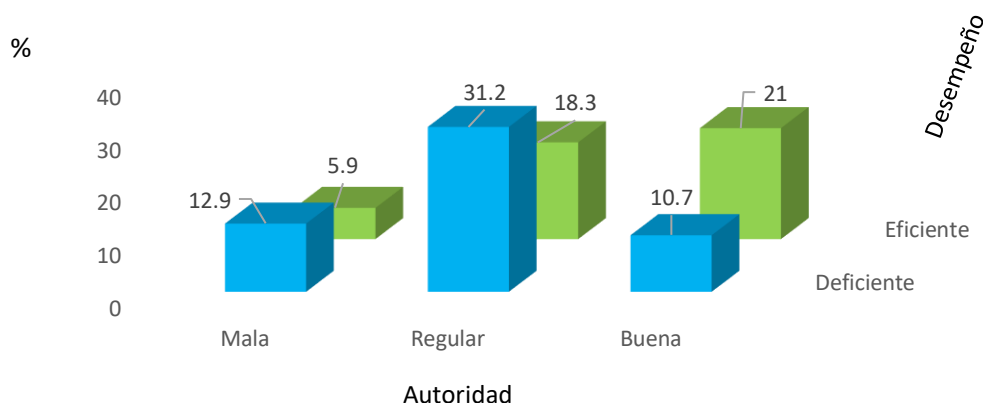


Figura 21. Desempeño laboral y la autoridad como elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017

Ho: La autoridad no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes en la UNASAM.

Ha: La autoridad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes en la UNASAM.

Nivel de significancia $\alpha = 0,05$.

Decisión: La prueba Chi-cuadrado demuestra que la autoridad se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes, con p-valor < 0,05.

Tabla 23. Desempeño laboral del personal administrativo y la autoridad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral	Cultura Organizacional						TOTAL	
	AUTORIDAD							
	Mala		Regular		Buena		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente	17	24,6	5	7,3	4	5,8	26	37,7
Eficiente	28	40,6	7	10,1	8	11,6	43	62,3
Total	45	65,2	12	17,4	12	17,4	69	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

$$\chi^2 = 21,152$$

$$G. L. = 2$$

$$p\text{-Valor} = 0,008$$

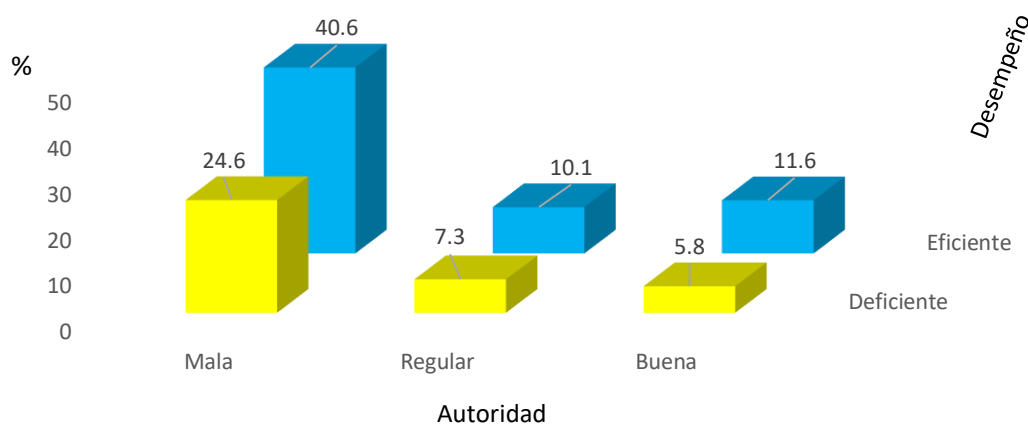


Figura 22. Desempeño laboral del personal administrativo y la autoridad elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017

Ho: La autoridad no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo en la UNASAM.

Ha: La autoridad se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNASAM.

$$\alpha = 0,05.$$

Decisión: La prueba Chi-cuadrado demuestra que la autoridad se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo, con p-valor < 0,05.

4.2.6. Hipótesis específica 5

Tabla 24. Desempeño laboral del personal docente y la ética y conducta como elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral	Cultura Organizacional						TOTAL	
	Ética y conducta							
	Mala		Regular		Buena			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente	76	40.9	20	10.8	6	3.1	102	54,8
Eficiente	39	20.9	25	13.4	20	10.9	84	45,2
Total	115	61.8	45	24.2	26	14.0	186	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

$$\chi^2 = 19,132$$

$$G. L. = 2$$

$$p\text{-Valor} = 0,000$$

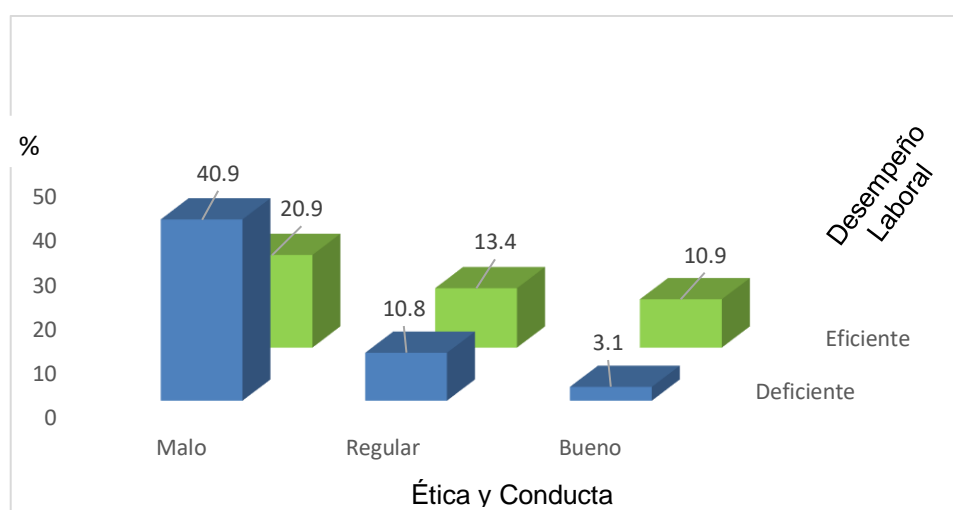


Tabla 23. Desempeño laboral de los docentes y la ética y conducta elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Ho: La Ética y conducta no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes en la UNASAM.

Ha: La Ética y conducta se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes en la UNASAM.

$$\alpha = 0,05$$

Decisión: La prueba Chi-cuadrado demuestra que la ética y la conducta se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal docente, con $p\text{-valor} < 0,05$.

Tabla 25. Desempeño laboral del personal administrativo y la ética y conducta como elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Desempeño Laboral	Cultura Organizacional						TOTAL	
	Mala		Regular		Buena		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Deficiente	30	43,5	7	10,,1	10	14,5	47	68,2
Eficiente	5	7,2	6	8,7	11	16.0	22	31,8
Total	35	50,7	13	18,8	21	30,5	69	100

Fuente: Encuesta al Personal Docente y Administrativo UNASAM

$$\chi^2 = 22,384$$

$$G. L. = 2$$

$$p\text{-Valor} = 0,003$$

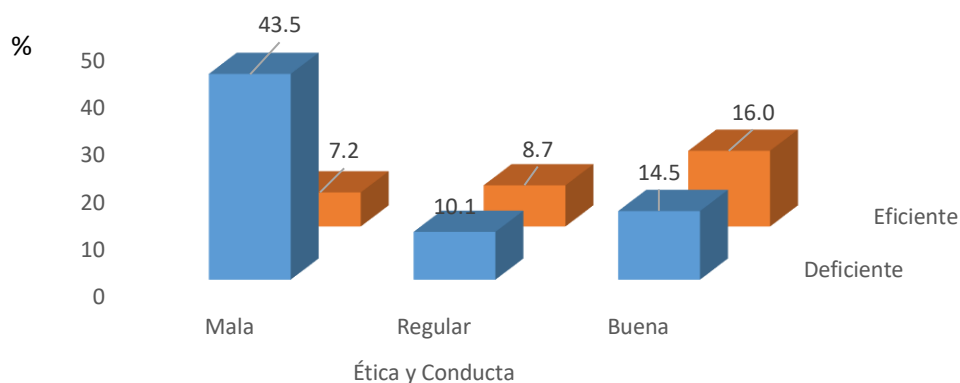


Figura 24. Desempeño laboral de los administrativos y la ética y conducta como elemento de la Cultura Organizacional – UNASAM – 2017.

Ho: La ética y conducta no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNASAM.

Ha: La ética y conducta se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los administrativos de la UNASAM.

$\alpha = 0,05$.

Decisión: La prueba Chi-cuadrado demuestra que la ética y la conducta se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo, con p-valor < 0,05.

4.3. Discusión de resultados

La investigación se realizó en la Universidad Nacional Santiago Antúñez de Mayolo cuyo propósito fue determinar la relación de los elementos de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo que laboran en dicha institución, en la que participaron 186 docentes y 69 personal administrativo.

Se ha analizado las dimensiones de la Cultura Organizacional cuyos resultados se presentan en la tabla 2, se ha demostrado que los más altos porcentajes en la dimensión comunicación los docentes en el 47,8% y el personal administrativo 50,7% opinaron que es regular. Los resultados de la investigación en la dimensión normatividad el más alto porcentaje de los docentes 45,2% opinaron que era buena a diferencia del personal administrativo que en mayor porcentaje 49,3% opinaron que era regular. Así mismo la investigación demuestra que en la dimensión jerarquía el mayor porcentaje de los docentes 49,5% y el 65,2% del personal administrativo, opinaron que es regular. Finalmente, en dimensión autoridad en mayor porcentaje de los docentes 46,8% manifestaron que es mala y el mayor porcentaje del personal administrativo 65,2% opinó igual que los docentes. El resultado de la investigación es contrario a las definiciones de Marcone, R. y Martín, N. (2003), que refiere que las dimensiones y componentes, son fundamentales en los aspectos que caracterizan a las organizaciones exitosas, en sus procesos de gestión, y por otra, aquellos componentes de la cultura organizacional educativa que, siendo susceptibles de ser percibidos por los integrantes de estas, posibiliten reconocerlos, valorar los lenguajes propios, rituales e historias. De igual manera son concordantes con la investigación de Teran. O. y Lorenzo, J. (2011), quien trabajo la hipótesis "Si se tiene una CO fortalecida entonces se produce un incremento en el DL y la P de los trabajadores administrativos de las IES". Como resultado se propone una relación entre las tres variables (CO, DL y P), en donde

al afectar la CO se modifican e incrementa el DL y/o la P con base en un programa de intervención.

En la investigación se analizó el desempeño laboral de los docentes y del personal administrativo en relación a los elementos de la Cultura Organizacional, cuyos resultados se muestran en la tabla 3, en relación a la satisfacción se demostró que el mayor porcentaje 59,1% de los docentes se encuentran satisfechos de la misma opinión fue el personal administrativo en un porcentaje de 62,3%; en lo referente a la labor equipo en la investigación se demostró que el 55,4% de los docentes y el 69,6% de los administrativos que la labor de equipo es mala; la investigación también demostró que el 65,6% de los docentes y el 81,2% de los administrativos que no han obtenido logros significativos; referente al crecimiento en la investigación se demostró que el 54,8% y el 65,2% de los administrativos que han tenido crecimiento en el desempeño de sus funciones; finalmente al evaluar el Liderazgo el 61,3% de los docentes y el 81,2% de los administrativos manifestaron que en el desempeño de sus funciones no han alcanzado liderazgo. Este resultado se puede decir que son contrarios al concepto de Ruíz et. al. (2008), quien refiere que el desempeño de cada uno de los empleados de una empresa dependerá de la aplicación de verdaderos principios, valores y en explotar al máximo las propias capacidades, habilidades y conocimientos de modo que el conjunto de personas y entes a su alrededor pueda beneficiarse de ellas, lo que logrará que los integrantes de las empresas obtengan unos excelentes resultados en su desempeño laboral como hasta ahora lo son, movidos en conjunto por un interés común, el mismo que persigue la organización. Asimismo, el compromiso con un comportamiento ético y la disposición para aplicar instrumentos que permitan medir su cumplimiento se hacen prioritarios, y no sólo para esperar reducir los márgenes de error en las tomas de decisiones y formas de actuación, sino, para evitar manchas irreversibles en la reputación de la

empresa. Los resultados de la investigación son coincidentes con la investigación de Tinoco, O. et. al. (2014). En su tesis Maestría. Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. Encontró que existe una relación directa entre ambas variables, es decir entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

Al analizar los objetivos específicos cuyos resultados se muestran en las tablas del 4 a la 13, la investigación demostró que las dimensiones de la Cultura Organizacional: comunicación, la normatividad, la jerarquía, la autoridad y la ética y conducta, influyen en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Dicha relación fue demostrada mediante la prueba no paramétrica Chi-cuadrado. Estos resultados son coincidentes con los resultados obtenidos por Medina, I. et. al. (2013). En la tesis doctoral. Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Quien un modelo de diagnóstico de la cultura organizacional compuesto por nueve variables: Perfil de la organización; Comunicación; Medio Ambiente para la Mejora del Desempeño; Normatividad Interna; Identidad y Pertenencia; Estilo de dirección; Evaluación del desempeño; Motivación, Reconocimiento y Estímulos al desempeño; Capacitación y desarrollo. Con los elementos culturales que facilitan o limitan la evaluación del desempeño del personal académico en la Universidad de estudio. Demostró que los elementos que facilitan están asociados a los valores institucionales, las estructuras para la comunicación, las prácticas de inducción e involucramiento, las creencias y expectativas; mientras que los elementos que limitan son las competencias para la comunicación, las disposiciones físicas y administrativas, el énfasis en el control de la evaluación del desempeño y la ausencia de rituales para reconocer el desempeño. La contrastación de la hipótesis cuyo resultado se muestran en la tabla 14 y 15 para las hipótesis generales y de 16 a la 25 para las hipótesis

específicas, se demostró que los elementos de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Estos resultados son concordantes con Tinoco, O. et. al. (2014). En su tesis Maestría. Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El estudio abordó la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el estamento docente de la facultad de ingeniería industrial de la UNMSM, el mismo que contempló el reconocimiento del estado del arte relacionado al problema de investigación, la elaboración teórica de cada una de las variables, hasta arribar a sendos instrumentos de medición de los constructos. Se encontró una relación directa entre ambas variables.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

De los resultados se concluye que:

- a. Se ha determinado que existe relación positiva de los elementos de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, 2017.
- b. Se ha demostrado que existe relación significativa del elemento comunicación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- c. Analizado la normatividad, se ha demostrado que existe una relación significativa del elemento normatividad de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- d. En el nivel de la jerarquía, se ha demostrado que existe una relación significativa del elemento jerarquía de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- e. Se ha demostrado que el elemento autoridad de la cultura organizacional tiene una relación significativa con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- f. Se ha demostrado que el elemento ética y conducta de la cultura organizacional tiene una relación significativa con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

5.2. Recomendaciones

De acuerdo con los resultados de la investigación es pertinente que la Alta Dirección de la Universidad, incorpore en su gestión las conclusiones y recomendaciones; adaptándolas gradualmente que se conviertan en instrumentos de mejora y cambio en el proceso de internalizar los elementos de la cultura organizacional en los objetivos estratégicos institucionales de largo plazo.

- 1º. A las autoridades que la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo que toman decisiones acoger los resultados de la investigación a fin de mejorar el desempeño del personal docente y administrativo.
- 2º. A los docentes y administrativos considerar los resultados de la investigación en los puntos discordantes a fin de mejorar el desempeño de sus funciones que les corresponde desarrollar.
- 3º. Habiéndose demostrado que existe una relación positiva del elemento comunicación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo, ésta aún debe mejorar en el marco de los logros institucionales que deben obtener los docentes y administrativos.
- 4º. Difundir las políticas institucionales configuradas por la Alta Dirección que permitan al personal universitario comprometerse en el proceso cultural de la Universidad y la internalización de los elementos organizacionales para la mejora del desempeño laboral.
- 5º. Ejecutar un programa de desarrollo cultural enmarcado en el siguiente enfoque:
 - a. Consistencia de la declaratoria de principios y valores de la Universidad, debidamente obtenidos a través de un proceso de

sensibilización. Evitando así la resistencia de su puesta en práctica al ser posiblemente considerados como una imposición de dirección y más no un acto deliberado de la comunidad universitaria.

b. Prever los mecanismos de control, evaluación y actualización de principios y valores que se han internalizado, para medir el nivel de coherencia con el desempeño laboral en el logro de los objetivos programados anualmente.

c. Propiciar el estilo de gestión universitaria de la alta e intermedia dirección, basado en los principios y valores, sumados a la promoción de los elementos de la cultura organizacional como factores claves para la mejora continua de la Universidad.

6º. Concebir a la Universidad como la expresión de su realidad cultural, y por tanto está obligada a considerar que se moverá en un espacio competitivo que obliga a su permanente dinamización a través de su estatus cultural, y por tanto organizacional.

7º. Implementación de las estrategias de largo plazo contenidas en el Plan Estratégico Institucional, fijándose como pilares de sostenibilidad del servicio educativo y éxito institucional los elementos de la cultura organizacional: comunicación, normatividad, jerarquía, autoridad y, ética y conducta.

8º. Promover la excelencia académica basada en la mejora del Plan de Gobierno Rector 2015 – 2020 mediante la integración del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional a través del instrumento de operatividad y sostenibilidad que le otorgará la implementación del **Modelo de Calidad de la Gestión Administrativa**, basado en los lineamientos propuestos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, y aquí diseñados como producto de la presente investigación para la UNASAM

mediante el **Anexo N° 4**, modelo descrito y sustentado a través de políticas, objetivos e indicadores que permitirán su inmediata aplicación:

- a. La Dirección de Recursos Humanos formulará el diagnóstico comparativo entre la cultura organizacional existente y la deseada, en base a las dimensiones definidos en la fase de la investigación y, propone el Plan de Acción de Cultura Organizacional.
- b. La Dirección de Desarrollo Administrativo, considerando que la gestión universitaria al servicio de los estudiantes, deberá propender a reemplazar la organización funcional por la de la organización por procesos, producto de la cadena de valor diseñada para la Universidad, vinculando ésta al proceso de planeamiento.
- c. La Alta Dirección tendrá en cuenta que la productividad del personal universitario se obtiene a partir de un ambiente en el cual los canales de comunicación son claros, permanentes y motivacionales, así como también cuando este es considerado como parte activa de la organización.
- d. La Oficina General de Planificación y Presupuesto garantizará la aplicación de los instrumentos de gestión normativos del proceso de planeamiento, los que vincularán la matriz estratégica de objetivos con las actividades operativas permanentes en el contexto de la ejecución y medición del impacto de las dimensiones de la cultura organizacional.
- e. El nivel intermedio de la organización universitaria liderará el cambio mediante su accionar pro activo en toda la línea de mando hacia el nivel operativo, valiéndose para ello del manual de procedimientos institucional.

f. La Dirección de Recursos Humanos, formulará y ejecutará el Plan Anual de Capacitación, basado en tópicos específicos de los sistemas administrativos por áreas y la creciente cuota de valor agregado como: conducta, valores, amabilidad, transparencia, calidad, oportunidad, y respeto en la mejora de los rendimientos del desempeño laboral.

9º. Cambio de conducta por autoridades, directores y personal ordinario en la innovación para la medición del desempeño laboral, desterrando la práctica tradicional de la permanencia en el puesto e incorporando el rendimiento por resultados a nivel de cada actividad operativa. Para ello se adecuarán los parámetros de evaluación dentro del requisito del puesto, perfil del personal, y capacidades obtenidas para el puesto.

10º. La Dirección General de Administración implementará el instrumento para medir el grado de satisfacción de los estudiantes y el nivel de importancia que le dan éstos a los servicios administrativos y los productos que reciben de ello, en base a los siguientes indicadores:

Dimensión Comunicación

- a. Facilidad de comunicación con las autoridades universitarias, personal docente y administrativo.
- b. Disponibilidad de medios de información.
- c. Calidad del servicio de internet y wi fi.
- d. Utilidad del portal web institucional.
- e. Buzón físico – virtual de reclamaciones.

Dimensión Jerarquía

- a. Percepción de la calidad atención personalizada por los servidores administrativos.

- b. Acceso a información en tiempo real de sus trámites.
- c. El acceso a diversas manifestaciones culturales y de recreación.
- d. Grado de oportunidad en la resolución de trámites u otros de similar naturaleza.
- e. Calidad del proceso de matrícula.

Dimensión Autoridad

- a. Participación en los órganos de gobierno, comisiones, equipos o similares en el proceso de gestión de la unidad orgánica.
- b. Identificación de las líneas de dirección y responsabilidad.
- c. Empleo de los manuales de organización y funciones.
- d. Percepción del ejemplo de los gestores.
- e. Identificación de la capacidad de diálogo.

Dimensión Normatividad

- a. Identificación funcional de los instrumentos de gestión: Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Organización y Funciones, Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional.
- b. Disponibilidad, claridad y acceso a los manuales de procedimientos.
- c. Utilidad del Reglamento de Estudios.
- d. Buen servicio bibliotecario y de comedor universitario.
- e. Adecuado funcionamiento de los centros de cómputo.

Dimensión Ética y Conducta

- a. Conocimiento del Código de Ética.
- b. Identificación de valores éticos, principios institucionales y comportamiento estudiantil.
- c. Aplicación de los valores éticos dentro del círculo de estudios.
- d. Coherencia de los valores éticos.
- e. Percepción de discriminación en la entrega del servicio administrativo.

Bibliografía

1. Agreda, H. *Estudio la Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, 2015.* [Tesis de grado] Andahuaylas, Perú. 2015.
2. Arcila, A. *Comportamiento organizacional.* Lima, Perú. 2013.
3. Arroliga, C. *Jerarquía Organizacional.* 2016. Recuperado de: <https://prezi.com/yolk4d8vf0rl/jerarquia-organizacional/>
4. Álvarez, A. *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001.* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. 2001. Recuperado en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/ca p3.htm
5. Aguirre, Á. *La cultura de las organizaciones.* Barcelona- España: Editorial Ariel. 2004.
6. Autoridad Nacional del Servicio Civil. *Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150 -2017-SERVIR-PE.* 24 de agosto del año 2017.
7. Barón, A. *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia: Caso IBM.* [Trabajo de Investigación]. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. p. 20. 2015.
8. Cardozo, F. I. *Normas Organizacionales.* Lima. Perú. 2012.
9. Calcina, Y. *El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012.* [Tesis de Grado]. Perú, Puno. 2014.
10. Congreso de la República. *Ley N° 27658 - Ley marco de Modernización del estado.* 2002
11. Corominas, J. *Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana.* 2ª ed. Madrid: Editorial Gredos. 1995.

12. Chiavenato, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª ed. México. Editora McGraw-Hill. 2006.
13. Chiavenato, I. *Gestión del talento Humano*. 1ª ed. México. Editora McGraw-Hill. 2008.
14. Chiavenato, I. *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. 2ª ed. México. Editora McGraw-Hill. P. 144. 2009.
15. Díaz, A. *Entendiendo a tu Estado: Sistemas Funcionales y Administrativos*. Blog de Arturo Díaz F. Lima, Perú. 2012.
16. Enciclopedia Financiera.
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/elementos.htm>
17. Faria. *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores. 1995.
18. Fernández, C. *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas. 1991.
19. Fransito. *Sistemas administrativos del Estado Peruano*. Curso de Derecho, ESAN. Lima, Perú. 2014.
20. Goldhaber, M. *Comunicación Organizacional*. 3ª. ed. México. Edit. Diana. 1984.
21. Harbour. *Fundamentos de Medición del Desempeño en la Empresa*. Ed. Panorama, México. 1999.
22. Heredia, A. *Boletín de la ANABAD*, ISSN 0210-4164, Tomo 62, Nº 1, 2012, págs. 15-28. 1985.
23. Investigación en el Gran Lugar para Trabajar España. *Tipos de cultura Organizacional y gestión del cambio*. 2016. Recuperado en. <http://www.greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1258-tipos-de-cultura-organizacional-y-gestion-del-cambio>.
24. Ivancevich, Konopaske y Matteson. *Comportamiento organizacional* (7a. ed.), McGraw-Hill España, 2006. Recuperado en:

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=3196100>. Created from bibliocauladechsp on 2019-03-20 07:47:21.

25. Jamblin. et al. *Handbook of Organizational. Communication: an interdisciplinary perspective*. SAGE: USA citado por Sandoval. 2004.
26. Kreps, G. *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.1995.
27. Lado, M. *Introducción a la auditoría sociolaboral*. España: Bubok Publishing S.L.2013.
28. La Web de los Recursos Humanos y el Empleo. *Reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos*. 2000. Recuperado en: <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>.
29. La Web de los Recursos Humanos y el Empleo. *La Capacitación en Recursos Humanos*. 2000. Recuperado en: <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion2.html>.
30. León, M. *El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los docentes de los centros de educación inicial de la fundación del niño Bolívar*. [tesis doctoral]. Venezuela. 2009.
31. Linares, J. *Las Necesidades Humanas y el Rendimiento del Personal Administrativo en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.2000.
32. Milkovich, G. et al. *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Ed. Adiddison-Wesly. Iberoamericana, EUA. 1994.
33. Ministerio de Educación. *Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU, Política de Aseguramiento de la Calidad Educación Superior Universitaria*, Ministerio de Educación. 2015.
34. Marcone, R. y Martín, N. *Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa*. Oviedo: Universidad de Playa Ancha – Universidad de Oviedo. España.2003.
35. Mendoza, H. *Comportamiento organizacional, cultura organizacional y teorías del comportamiento organizacional*. 2006.

36. Medina, I. et al. En la tesis doctoral. *Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana*. 2013.
37. Minsal, D., Pérez., Y. *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Acimed 2007;16 (3). Recuperado en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm.
38. Montaña, Antonio. *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. IC Editorial, 2016. Recuperado en: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=5426402>. Created from bibliocauladechsp on 2019-03-20 09:56:23.
39. Orejuela, R. *Autoridad Organizacional*. 2015. Recuperado de: <https://prezi.com/dggikntlwsio/autoridad-organizacional/>.
40. Ortiz, A. *Autoridad Organizacional*. Recuperado en: <http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/autoridad-organizacional>. 2014.
41. Pedraza. et al. *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Revista de Ciencias Sociales v.16 n.3 Maracaibo sep. 2010. versión impresa ISSN 1315-9518.
42. Personales. UPV. *Introducción a la Gestión*. Recuperado en: <http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>.
43. Presidencia del Consejo de Ministros. *R.M N° 125-2013-PCM aprobación del Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. 2013.
44. Quispe, D. *Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público "Juan Velasco Alvarado"* [tesis doctoral]. Universidad San Martín de Porras, Lima Perú. 2014.
45. Research at Great Place to Work Spain. *Investigación en el Gran Lugar para Trabajar*. 2016.

46. Rementeria, A. *Veamos ahora el concepto de gestión*. 2008. Recuperado en <http://lauca.usach.cl/~aremente/tema2.htm>.
47. Robbins, S. *Comportamiento organizacional*. 10ª. edi. México: Pearson Educación. 2004.
48. Robbins, S.P. y Coulter, M. *Administración*, 10ª. edi. México: Pearson. 2010.
49. Rodríguez, D. *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. México, D.F.1996.
50. Rodríguez, J. *El modelo de gestión de recursos humanos*. Editorial UOC, 2004. Recuperado en: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=4735133>. Created from bibliocauladechsp on 2019-03-20 16:34:29.
51. Romero, R. *Comportamiento Organizacional Nuevos Retos*. México. Instituto Tecnológico y de estudios superiores de Monterrey. 2008.
52. Rubió, T. *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro, S.L., 2016. Recuperado en: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=4824323>. Created from bibliocauladechsp on 2019-03-20 15:49:30.
53. Ruíz. et al. *Ética empresarial y el desempeño laboral en las Organizaciones de Alta Tecnología*. Revista Venezolana de Gerencia. V. 13 n. 43 setiembre 2008. Versión impresa ISSN 1315-9984. Venezuela, Maracaibo. Universidad de Zulia. p. 14. 2008.
54. Sánchez, M. En su tesis Doctoral, *Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato*. México.2010.
55. Saavedra, F. *La Cultura y Clima Organizacional como factores de Eficacia Administrativa Facultad de Medicina Humana Daniel Alcides Carrión de Ica*, [Tesis de grado], Universidad Inca Garcilaso de la vega, Perú. 2012.

56. Sandoval, J. *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Universidad Autónoma de Barcelona, España. 2004.
57. Sarabia, A y Silvana, V. La enseñanza de la ética y la conducta humana. 2001. Recuperado en:
<http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v12n1/v12n1ce1.pdf>
58. Schein, E. *Psicología de la organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1982.
59. Segura, L. *Evaluación del desempeño basada en competencias*. 2008. Recuperado en:
<http://www.enplenitud.com/nota.asp?articuloid=7977>.
60. Tejada, J. *Cultura organizacional y satisfacción académica en Estudiantes de la facultad de Enfermería-Universidad Nacional de la Amazonía Peruana*, [tesis de grado]. Perú. Iquitos. 2013.
61. Terán, O. y Lorenzo, J. *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior Omnia*, [Tesis de Maestría]. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. 2011.
62. Tovar, E. W. *Empowerment y manejo del poder y la autoridad*. Administración. 2007.
63. Tello, C. *Evaluación del Desempeño*, Universidad Nacional Federico Villareal, Lima Perú. 2011.
64. Tinoco, O. et al. *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*. [Tesis Maestría]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. 2014.
65. Vásquez, C. *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Administración. 2012.
66. Zepeda, F. *Psicología organizacional*, Addison Wesley Longman de México. 1999.

Anexos

ANEXO N° 1 Instrumento

OBJETIVO: Obtener la opinión de los docentes y administrativos sobre la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la UNASAM, 2017.

INSTRUCCIÓN: Le solicitamos cordialmente responda con sinceridad lo que a continuación se le indica.

La comunicación organizacional elemento de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral

1. ¿El conjunto de técnicas que facilitan (entiéndase: ascendente y descendente – Memos/Informes – Oral/Escritos) los mensajes contribuyen en la comunicación elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

2. ¿Las actividades que agiliza el flujo de mensajes contribuye en la comunicación elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

3. ¿El flujo de mensajes entre la organización y el medio contribuye en la comunicación elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

4. ¿La influencia en las opiniones, aptitudes y conductas contribuye en la comunicación elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

5. ¿La movilización de mensajes en redes informáticas contribuye en la comunicación elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

La normatividad organizacional elemento de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral

6. ¿La práctica de políticas (entiéndase: misión, visión y metas) corporativas de gestión contribuye en la normatividad elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

7. ¿El manual de funciones y responsabilidades contribuye en la normatividad elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

8. ¿El manual de procedimientos contribuye en la normatividad elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

9. ¿Los reglamentos de administración de personal contribuye en la normatividad elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

10. ¿El código de ética contribuye en la normatividad elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

La jerarquía organizacional elemento de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral

11. ¿La activa relación entre el superior y subordinados contribuye en la jerarquía elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

12. ¿Los lineamientos prácticos de coordinación contribuye en la jerarquía elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

13. ¿La comunicación de normas a los subordinados contribuye en la jerarquía elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

14. ¿La información continua a los superiores contribuye en la jerarquía elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

15. ¿El diseño de competencias y funciones vertical contribuye en la jerarquía elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

La autoridad organizacional elemento de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral

16. ¿La necesidad de una persona que monitoree y controle contribuye en la autoridad elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

17. ¿La cautela del crecimiento de la entidad contribuye en la autoridad elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

18. ¿El monitoreo de puntos de acción prefijados contribuye en la autoridad elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

19. ¿La solución de problemas de los subordinados contribuye en la autoridad elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

20. ¿La supervisión de las funciones en ejecución contribuye en la autoridad elemento de la cultura organizacional?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

La satisfacción del usuario mejora el desempeño laboral

21. ¿La solución de las necesidades de los usuarios permite la satisfacción del usuario?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

22. ¿El mejoramiento de los servicios permite la satisfacción del usuario?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

23. ¿La ayuda técnica en la solución de reclamos permite la satisfacción del usuario?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

24. ¿La simplificación de procedimientos permite la satisfacción del usuario?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

La labor en equipo mejora el desempeño laboral

25. ¿La práctica de labores con sus compañeros motiva la labor en equipo?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

26. ¿La fijación de objetivos comunes motiva la labor en equipo?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

27. ¿La colaboración en las labores de sus compañeros motiva la labor en equipo?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

28. ¿La práctica de la ayuda mutua entre compañeros motiva la labor en equipo?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Los logros laborales mejoran el desempeño laboral

29. ¿La fijación de objetivos concretos permite los logros laborales?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

30. ¿La obtención de metas de efectividad permite la satisfacción del usuario?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

31. ¿La participación efectiva en la consecución de resultados permite los logros laborales?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

32. ¿La contribución a la seguridad de los demás permite los logros laborales?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

El crecimiento personal mejora el desempeño laboral

33. ¿El mejoramiento de las capacidades personales motiva el crecimiento personal?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

34. ¿La participación en eventos de capacitación motiva el crecimiento personal?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

35. ¿El desarrollo de sus aptitudes y facultades motiva el crecimiento personal?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

36. ¿El aprendizaje de conocimientos afines a su cargo motiva el crecimiento personal?

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

La capacidad de liderazgo mejora el desempeño laboral

37. ¿La demostración de capacidad de mando incentiva la capacidad de liderazgo?

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

38. ¿La práctica de la coordinación de acciones incentiva la capacidad de liderazgo?

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

39. ¿La toma de decisiones apropiadas previa información incentiva la capacidad de liderazgo?

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

40. ¿La capacidad motivadora para la obtención de compromisos incentiva la capacidad de liderazgo?

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

La moral y la ética en el desempeño laboral

41. ¿Antes de realizar cualquier acción en la universidad, evalúo si es que estoy actuando con ética?

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

42. ¿Las acciones de las autoridades universitarias son éticas y moralmente adecuadas?

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

43. ¿Las acciones del personal de la universidad es con ética y moralmente adecuada ?

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

44. ¿Existe libertad y autonomía para que los trabajadores de la universidad planeen y ejecuten su trabajo?

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

45. ¿Existe lealtad de los trabajadores para con la universidad?

En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

Se le agradece por su colaboración.

ANEXO N° 2

ANEXO N° 2

Validación del Instrumento

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

N°	Menos de	50	60	70	80	90	100
01	¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
02	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
03	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
04	En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
05	¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()
06	¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?	()	()	()	()	<input checked="" type="checkbox"/>	()

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....

Fecha:

Validado por: Dr. *Dante Elmes Sánchez Rodríguez*

Firma:

(Firma manuscrita)

ANEXO N° 2

Validación del Instrumento

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

N°	Menos de	50	60	70	80	90	100
01	¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?	()	()	()	()	(X)	()
02	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	()	()	()	()	(X)	()
03	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	()	()	()	()	(X)	()
04	En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?	()	()	()	()	(X)	()
05	¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?	()	()	()	()	(X)	()
06	¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?	()	()	()	()	(X)	()

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....

3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....

Fecha:

Validado por: *DR. EN ECONOMÍA CARLOS ALBERTO GONZÁLEZ MONTAÑO*

Firma:



ANEXO N° 2

Validación del Instrumento

Después de revisado el instrumento, es valiosa su opinión acerca de lo siguiente:

N°	Menos de	50	60	70	80	90	100
01	¿En qué porcentaje estima Usted que con esta prueba se logrará el objetivo propuesto?	()	()	()	()	(<input checked="" type="checkbox"/>)	()
02	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a los conceptos del tema?	()	()	()	(<input checked="" type="checkbox"/>)	()	()
03	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr los objetivos?	()	()	()	()	(<input checked="" type="checkbox"/>)	()
04	En qué porcentaje, las preguntas de la prueba son de fácil comprensión?	()	()	()	()	(<input checked="" type="checkbox"/>)	()
05	¿Qué porcentaje de preguntas siguen secuencia lógica?	()	()	()	(<input checked="" type="checkbox"/>)	()	()
06	¿En qué porcentaje valora Usted que con esta prueba se obtendrán datos similares en otras muestras?	()	()	()	()	(<input checked="" type="checkbox"/>)	()

SUGERENCIAS

1. ¿Qué preguntas considera Usted deberían agregarse?

.....

2. ¿Qué preguntas estima podrían eliminarse?

.....

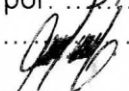
3. ¿Qué preguntas considera deberán reformularse o precisarse mejor?

.....

Fecha:

Validado por:

Firma:


 Dr. Luis E. Natividad Cerna
 C.E.A. N° 003

ANEXO N° 3

MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

Elementos de la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente y administrativo en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	INSTRUMENTO
<p>Problema general ¿Cómo se relacionan los elementos de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo?</p> <p>Problemas específicos ¿Cómo se relaciona el elemento comunicación con el desempeño del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo?</p> <p>¿Cómo se relaciona el elemento</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación de los elementos de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, 2017.</p> <p>Objetivos específicos Establecer la relación del elemento comunicación con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.</p>	<p>Hipótesis general Los elementos de la cultura organizacional se relacionan positivamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo</p> <p>Hipótesis específicas a) La dimensión comunicación se relacionan significativamente en el desempeño laboral del personal docente y administrativo. b) La dimensión normatividad se relacionan</p>	<p>Variable 1: Independiente Elementos de la cultura organizacional</p> <p>Variable 2: Dependiente Desempeño laboral del personal docente y administrativo</p>	<p>Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. (Hall. 1996)</p> <p>Aplicación de un conjunto de factores que se van a proporcionar un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización, cuyo objetivo será de conocer de la manera más precisa posible como está</p>	<p>Tipo de investigación Por su finalidad aplicada y nivel correlacional</p> <p>Método y Diseño: No experimental Correlacional</p> <p>M: O_x r O_y</p>	<p>Población Personal Administrativos 85 Personal Docente 362 Estudiantes 6176</p> <p>Muestra Estratificada Personal Administrativos 69 Personal Docente: 186 Estudiantes 330</p> <p>Muestreo Probabilístico Aleatorio simple</p>	<p>Técnica: La encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>

<p>normatividad con el desempeño del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo?</p> <p>¿Cómo se relaciona el elemento jerarquía con el desempeño del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo?</p> <p>¿Cómo se relaciona el elemento autoridad con el desempeño del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo?</p> <p>¿Cómo se relaciona el elemento autoridad con el desempeño del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo?</p> <p>¿Cómo se relaciona el elemento ética y conducta con el desempeño del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo?</p>	<p>Determinar la relación del elemento normatividad con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.</p> <p>Precisar la relación del elemento jerarquía con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.</p> <p>Identificar la relación del elemento autoridad con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.</p> <p>Identificar la relación del elemento ética y conducta con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.</p>	<p>significativamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo.</p> <p>c) La dimensión jerarquía se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo.</p> <p>d) La dimensión autoridad se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo</p> <p>e) La dimensión ética y conducta se relacionan significativamente con el desempeño laboral del personal docente y administrativo</p>		<p>desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente. (Stoner. 1994)</p>			
--	---	--	--	--	--	--	--

ANEXO N° 4

MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

I. Objetivo

Proponer un modelo de calidad basado en procesos que favorezca la gestión administrativa según el análisis y recomendaciones de la investigación realizada.

II. Base Legal

- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150 -2017-SERVIR-PE, Lima, 24 de agosto del año 2017.

El literal e) del numeral 3.7 del artículo 3 considera que el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal; siendo que los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- a) Relaciones laborales individuales y colectivas.
- b) Seguridad y Salud en el Trabajo.
- c) Bienestar Social.
- d) Cultura y Clima Organizacional.
- e) Comunicación Interna.

- Ley N° 27658 - Ley marco de modernización del Estado y R.M N° 125-2013-PCM aprobación del Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

III. Ciclo de la Cultura Organizacional

Se tiene por finalidad diseñar la herramienta orientada a identificar oportunidades para el mejoramiento del desempeño laboral del personal universitario como fuente de capital humano concordantes con los objetivos institucionales y desarrollo personal en el proceso de la formación académica de los estudiantes.

1. FASE 1: Planificación

Identificación del conjunto de atributos que afectan la gestión de la Universidad y personalizan la conducta funcional del personal como motivación, conocimientos, actitudes, y habilidades y que se manifiestan en comportamientos observables y medibles.

a) Elementos que inciden en la Cultura Organizacional

Comunicación: conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio.

Normatividad: todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la Universidad, y que debe ser respetado por la comunidad universitaria. Normas escritas detalladamente en los documentos de gestión institucional: Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Plan Estratégico, Plan Operativo Institucional, Plan de Trabajo, Cuadro de Necesidades, Cuadro de Puestos de la Universidad, Planes de Capacitación, Texto Único de Procedimientos Administrativos, entre otros.

Jerarquía: es la ordenación de los distintos niveles en la toma de decisiones, es decir todas las relaciones, actividades derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas.

Autoridad: principio básico organizacional está relacionado con el concepto de jerarquía y corresponde al poder de mandar sobre los demás, induciéndoles una determinada forma de actuar; constituye la base para la responsabilidad. Es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.

Ética y Conducta: conjunto de preceptos de conducta que se fundamentan en principios institucionales, que constituyen el marco teórico para la usanza de las orientaciones del comportamiento. La conducta ética adquiere fundamental importancia debido a que actitudes y comportamiento de los trabajadores generan efectos institucionales.

b) Definición de la Cultura Organizacional Deseada

Configuración de los supuestos y creencias a través de los cuales se debe construir el modelo de gestión administrativa universitaria con la finalidad de generar sinergias mediante el fortalecimiento de la formación de valores institucionales y su aplicación cotidiana para la materialización de los objetivos institucionales.

Elemento	Características de la Cultura Organizacional Deseada
Comunicación	<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollar una política de "puertas abiertas" entre el personal docente, administrativo y Estudiantes con las autoridades de la Universidad, para estrechar la comunicación entre todos los niveles.2. Propender el intercambio de experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas entre sus servidores civiles.3. Formar corrientes de opinión respecto a temas de interés institucional.4. Establecer canales para recibir propuestas para la solución de problemas y dificultades del corto plazo.5. Actualización permanente de los medios informativos impresos y digitales.

	6. Mantener las relaciones institucionales con los medios informativos.
Normatividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentos de gestión actualizados y alineados al plan estratégico. 2. Vigencia del código de ética y conducta de la función pública universitaria. 3. Implantación del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional. 4. Adecuación del sistema informático de trámites a los servicios universitarios. 5. Renovación del manual de procesos administrativos
Jerarquía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional eficiente 2. Mapeo de puestos y perfiles ocupacionales
Autoridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líderes en los equipos de trabajo 2. Medición del desempeño laboral
Ética y Conducta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de valores de la Universidad: <ul style="list-style-type: none"> ✚ Equidad ✚ Igualdad ✚ Honestidad ✚ Justicia ✚ Libertad de pensamiento y opinión ✚ Puntualidad ✚ Respeto ✚ Responsabilidad Social ✚ Tolerancia ✚ Transparencia ✚ Veracidad 2. Vigencia del código de ética y conducta de la función pública universitaria

Fuente: Elaboración propia

2. FASE 2: Intervención

a) Identificación de la cultura organizacional existente

Diagnosticar la cultura organizacional existente, en base a los elementos definidos en la fase anterior.

Entre las técnicas que se emplearán, son las siguientes:

- a. Entrevistas individuales o grupales, para el personal docente y administrativo respecto al servicio implícito, metas de planes, y metas de rendimiento.
- b. Encuestas de diagnóstico, para estudiantes respecto a calidad de la enseñanza, matrícula, trámites, servicios del comedor universitario y bibliotecas.
- c. Técnicas de dinámica de grupo, para evaluar el trabajo en equipo a autoridades y directivos.

Elemento	Características de la Cultura Organizacional Deseada
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortaleza de dominio de la cultura organizacional. 2. Permanente práctica y agilidad en la transmisión de la información interna. 3. Web institucional amigable orientada a usuarios. 4. Servicio de información oportuna, directa y eficiente mediante empleo de herramientas electrónicas.

	Funcionalidad en la atención ciudadana.
Normatividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco normativo administrativo adaptado al apoyo del proceso de acreditación. 2. Aprensión y aplicación de instrumentos de gestión. 3. Funcionalidad administrativa mediante los sistemas informáticos de gestión administrativa. 4. Debida identificación de actividades administrativas para la realización de las funciones por unidad orgánica.
Jerarquía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estatuto, ROF, MOF y CPE, adaptados a las exigencias de la modernización de la gestión pública. 2. Estructura administrativa responde a resultados institucionales. 3. Puestos administrativos ajustados a perfiles para el desempeño de la función pública.
Autoridad	Elevada influencia en la manera de actuar de los servidores, motivándolos en la ejecución de la función pública para el logro de los objetivos institucionales.
Ética y Conducta	Vigencia y práctica cotidiana de los valores institucionales del Estatuto universitario: equidad, ética, igualdad, honestidad, justicia, libertad de pensamiento y opinión, puntualidad, respeto, responsabilidad social, tolerancia, transparencia, veracidad.

Fuente: Elaboración propia

b) Elaboración del plan de acción de cultura organizacional

La Dirección General de Administración mediante la Dirección de Recursos Humanos, realiza una comparación entre la cultura organizacional deseada y la cultura organizacional existente.

ELEMENTO CULTURAL: COMUNICACIÓN		
Cultura existente	Cultura deseada	Brecha
<ol style="list-style-type: none"> 1. Docentes y administrativos indican que la comunicación es regular. 2. La comunicación influye significativamente con los elementos de satisfacción, labor en equipo, logros, crecimiento 3. Uso cotidiano del correo electrónico para comunicación tanto formal como informal. 4. La comunicación es efectiva, sin embargo, la gente se entera de la información primero por rumores. 5. Ciudadanía desinformada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortaleza de dominio de la cultura organizacional. 2. Permanente práctica y agilidad en la transmisión de la información interna. 3. Web institucional amigable orientada a usuarios. 4. Servicio de información oportuna, directa y eficiente mediante empleo de herramientas electrónicas. 5. Funcionalidad en la atención ciudadana. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar la cultura organizacional. 2. Desarrollar las herramientas de comunicación interna: revistas, boletines, intranet, murales, vitrinas. 3. Publicación de la web institucional orientada a usuarios. 4. Ofrecer un servicio de información personalizada a través del correo electrónico. 5. Gestionar las consultas telefónicas de atención ciudadana.

Fuente: Elaboración propia

ELEMENTO CULTURAL: NORMATIVIDAD		
Cultura existente	Cultura deseada	Brecha

<p>1. Los docentes opinan que la normatividad es buena y los administrativos es regular.</p> <p>2. Desconocimiento de la importancia del proceso de planeamiento e importancia de la ejecución de procedimientos.</p>	<p>1. Marco normativo administrativo adaptado al apoyo del proceso de acreditación.</p> <p>2. Aprensión y aplicación de instrumentos de gestión.</p> <p>3. Funcionalidad administrativa mediante los sistemas informáticos de gestión administrativa.</p> <p>4. Debida identificación de actividades administrativas para la realización de las funciones por unidad orgánica.</p>	<p>1. Propuesta y puesta en marcha del modelo educativo de la Universidad por especialidades.</p> <p>2. Diseñar metodología del PEI identificando OE, OEI y AEI, complementariamente el POI desagregar a nivel de AO e indicadores.</p> <p>3. Inmediata aplicación de los módulos del SIAF, SIGA y CEPLAN.</p> <p>4. Descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones administrativas mediante el MAPRO.</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

ELEMENTO CULTURAL: JERARQUIA		
Cultura existente	Cultura deseada	Brecha
<p>Los docentes y administrativos indican que la jerarquía es regular.</p>	<p>1. Estatuto, ROF, MOF y CPE, adaptados a las exigencias de la modernización de la gestión pública.</p> <p>2. Estructura administrativa responde a resultados institucionales.</p> <p>3. Puestos administrativos ajustados a perfiles para el desempeño de la función pública.</p>	<p>1. ROF y MOFs bajo los principios de la política nacional de modernización de la gestión pública, D.S N° 004-2013-PCM.</p> <p>2. Adopción de gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.</p> <p>3. Aprobación del mapeo de puestos y perfiles en el marco de la Ley N° 30057 del SERVIR.</p>

Fuente: Elaboración propia

ELEMENTO CULTURAL: AUTORIDAD		
Cultura existente	Cultura deseada	Brecha
<p>1. Los docentes y administrativos indican que la autoridad es mala.</p> <p>2. Plena concordancia en cuanto a la ausencia del liderazgo de autoridades y funcionarios de primer y segundo nivel</p>	<p>Elevada influencia en la manera de actuar de los servidores, motivándolos en la ejecución de la función pública para el logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>1. Promover el liderazgo democrático basado en la participación de los mandos intermedios y trabajo en equipo.</p> <p>2. Cultura organizacional del desempeño laboral.</p> <p>3. Incentivo al desempeño.</p>

Fuente: Elaboración propia

ELEMENTO CULTURAL: ETICA Y CONDUCTA		
Cultura existente	Cultura deseada	Brecha
<p>Los servidores de la entidad conocen solo uno de los valores: compromiso. Consideran que es el único valor que se practica en la entidad</p>	<p>Vigencia y práctica cotidiana de los valores institucionales del Estatuto universitario: equidad, ética, igualdad, honestidad, justicia, libertad de pensamiento y opinión, puntualidad, respeto,</p>	<p>1. Aprobación del código de ética y conducta de la UNASAM mediante su dimensión e indicadores.</p> <p>2. Verificación periódica de su difusión.</p>

	responsabilidad social, tolerancia, transparencia, veracidad.	3. Evaluación de práctica de valores institucionales mediante la técnica de la lista de cotejo por servidor. 4. Identificación de las directrices para el ejercicio de la responsabilidad social universitaria.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

En base al análisis realizado, la Dirección General de Administración a través de la dirección de Recursos Humanos, propone el "Plan de Acción de Cultura Organizacional" que contenga los siguientes elementos:

Elementos y/o características culturales a incidir.

a. Acciones planteadas.

b. Periodicidad y/o fecha tentativa de ejecución de cada acción planteada. La periodicidad considerará tomando en cuenta el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional de Apertura.

c. Evaluación de cada acción planteada

PLAN DE ACCION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL			
Elementos y/o características culturales a incidir	Acciones planteadas	Periodicidad y/o fecha tentativa	Evaluación
Comunicación	1. Eventos trimestrales para la enseñanza de la importancia de desarrollar los elementos de la cultura organizacional: comunicación, normatividad, jerarquía, autoridad y, ética y conducta. 2. Implementación de los instrumentos de comunicación interna: revistas, boletines, intranet, murales, vitrinas. 3. Diseñar y mantener una web institucional orientada a usuarios. 4. Dotar de cuentas electrónicas a cada servidor e implementar un servicio de información personalizada a través del buzón electrónico. 5. Implantar la unidad orgánica consultas telefónicas de atención ciudadana.	Evento al inicio de cada trimestre. Elaboración de comunicaciones diarias y/o mensuales. Actualización diaria. Al inicio del ejercicio fiscal. A la aprobación por el Consejo Universitario.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cobertura porcentual (%) del personal participativo. ▪ N° de acciones difundidas y porcentaje (%) cumplimiento de resultados. ▪ N° de usuarios por accesibilidad. ▪ Porcentaje (%) de satisfacción de usuarios. ▪ Oficina creada.
Normatividad	1. Desarrollar el modelo educativo de la Universidad por especialidades y enseñanza por competencias.	A la aprobación por el Consejo Universitario.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de escuelas profesionales que adaptaron el modelo educativo

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Construir la matriz de planificación estratégica para la elaboración de los planes de trabajo a nivel de unidad orgánica. 3. Programación y registro de operaciones del corto plazo en el marco del presupuesto por resultados. 4. Actualización anual del manual de procedimientos institucional. 	<p>Al inicio del año fiscal y aprobación del Plan Operativo Institucional. Diaria.</p> <p>Al inicio de cada ejercicio fiscal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de vinculación ente OEI y AO por unidad orgánica. ▪ Porcentaje de cumplimiento de las metas físicas. ▪ Porcentaje (%) de procedimientos actualizados.
Jerarquía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de funciones de los sistemas administrativos y por puesto de trabajo en base de perfiles ocupacionales, D.S N° 004-2013-PCM. 2. Reestructuración orgánica en el marco de la simplificación administrativa. 3. Designación de la comisión para el mapeo de puestos y perfiles en el marco de la Ley N° 30057 del SERVIR. 	<p>Al mes de Junio y Diciembre de cada período fiscal.</p> <p>A la conclusión del ejercicio fiscal.</p> <p>En julio del año 2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje (%) de funciones revisadas, o actualizadas por puesto. ▪ Porcentaje (%) de procedimientos mejorados. ▪ Uno (1) informe final de mapeo de puestos y uno (1) informe de propuesta de perfiles.
Autoridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover el liderazgo democrático basado en la participación de los mandos intermedios y trabajo en equipo. 2. Implantación de la cultura organizacional del desempeño laboral mediante el reglamento de control, evaluación y promoción del personal docente y administrativo. 3. Elaborar el plan de capacitación e Incentivos del personal. 	<p>Al inicio de cada mes.</p> <p>Al inicio de cada semestre.</p> <p>A la aprobación del PIA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje (%) de actividades desplegadas con resultados. ▪ Porcentaje (%) de evaluaciones satisfactorias. ▪ Porcentaje (%) de personal capacitado y porcentaje estimulado.
Ética y Conducta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación del código de ética y conducta de la UNASAM mediante su dimensión e indicadores. 2. Incorporación de los principios y deberes éticos en la función pública universitaria. 3. Aplicación mensual de la práctica de valores 	<p>Al inicio del ejercicio fiscal.</p> <p>Al inicio de cada trimestre.</p> <p>Cotejo en cada mes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de principios y deberes éticos. ▪ Crecimiento (%) de la internalización del trabajo mediante valores. ▪ Cuestionario muestral e informe sobre

	institucionales por unidad orgánica y servidor.		aplicación y resultados de la práctica de valores.
	4. Extensión universitaria mediante la transferencia de resultados de la investigación.	Durante cada trimestre.	▪ N° de proyectos de investigación de impacto regional.
	5. Promoción social y práctica de deberes comunitarios.	Durante cada trimestre	▪ N° de servidores que actúan bajo los deberes institucionales, aplicación de cotejo.

Fuente: Elaboración propia

El "Plan de Acción de Cultura Organizacional" va acompañado de un informe que consolide el análisis y las decisiones adoptadas.

El informe contiene como mínimo la siguiente estructura:

a. Introducción: Texto de entrada al documento en el cual se detallen los antecedentes y la estructura del documento.

Debe considerarse que la iniciativa se fundamenta en el proceso de modernización de la Gestión Pública, que propone la transformación de actitudes y de fortalecimiento de aptitudes, de agilización de procesos, simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructura administrativas con el fin de hacerlos compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de la Entidad, así como con los planes nacionales e institucionales. Ley N° 27658 - Ley marco de Modernización del estado y R.M N° 125-2013-PCM aprobación del Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

b. Objetivos: Describir los objetivos generales y específicos que se desean lograr con la gestión de la cultura organizacional de la Universidad, utilizando para ello la estrategia de largo plazo y la Matriz de Objetivos que se adjunta en el Anexo N° 6, siguientes:

VISIÓN

Universidad acreditada, con carreras profesionales acordes a la demanda, posicionada y reconocida a nivel nacional, propulsora del desarrollo sostenible.

MISIÓN

Formar profesionales emprendedores innovadores; promotores e impulsores del desarrollo regional y nacional, con base científica, tecnológica y responsabilidad.

EJES DE DESARROLLO Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

EJES DE DESARROLLO	OBJETIVOS INSTITUCIONALES
Gestión del potencial humano y bienestar	Desarrollar capacidades humanas que promuevan el bienestar personal y favorezca un clima propicio para el desarrollo de las actividades universitarias
Gestión académica orientada a la excelencia, eficiencia y calidad	Asegurar la calidad académica y pertinencia social
Modernización de la gestión institucional orientada a resultados	Mejorar la productividad optimizando la gestión y la sustentabilidad económica y financiera
Fomento y pertinencia de la investigación	Aportar al desarrollo de la sociedad mediante los proyectos de investigación e innovación
Gestión transparente, participativa y rendición de cuentas	Mantener operativos los sistemas de información y audiencias públicas
Responsabilidad social universitaria	Contribuir al desarrollo de la zona de influencia en áreas que mejoren las condiciones de vida de sus habitantes
Mecanismos de concertación e integración	Fomentar el diálogo
Internacionalización de la UNASAM: La UNASAM para el mundo	Elevar los estándares de calidad en las diferentes carreras profesionales mediante el plan de internacionalización

Fuente: Elaboración propia

CADENA DE VALOR DE LA UNASAM



Fuente: Elaboración propia

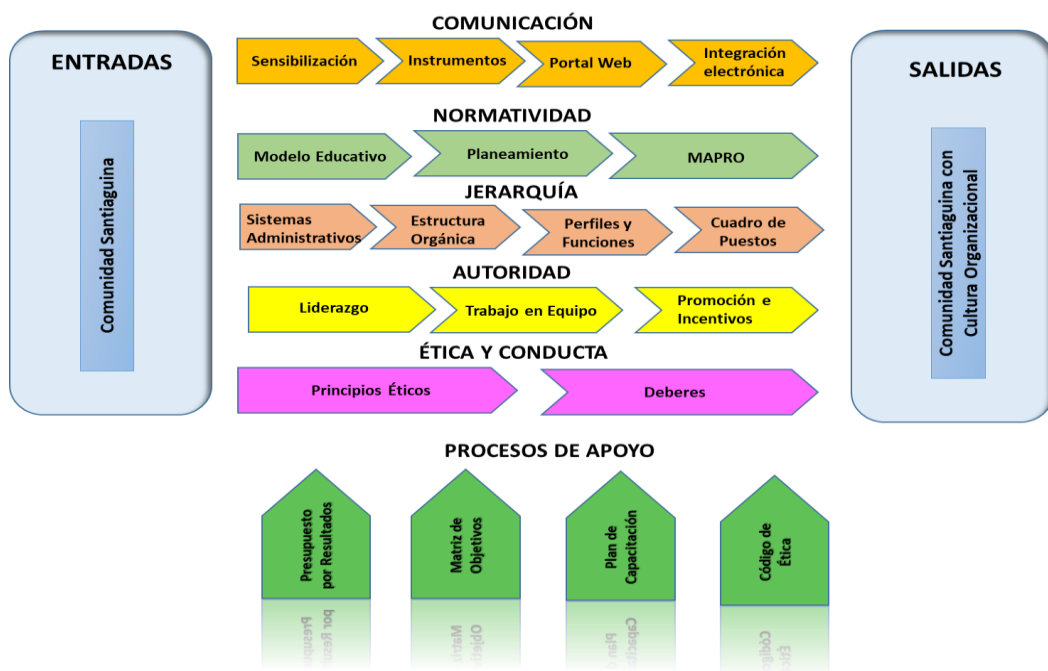
- c. Resultados de la medición de cultura organizacional existente: Presentación de los resultados más relevantes encontrados en la Identificación de la Cultura Organizacional existente y que estén vinculados con los mecanismos de acción que se presentarán.
- d. Plan de Acción de Cultura Organizacional: Se presentará el plan de acción definido previamente.

La elaboración del plan tiene por objetivo determinar la metodología a implementarse en el proceso de caracterización y evaluación de los elementos de la cultura organizacional de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, mediante los objetivos, actividades y productos de cada uno de ellos que incida en el desempeño laboral y coadyuve a la mejora permanente del servicio educativo de calidad.

c) Ejecución del Plan de Acción de Cultura Organizacional

La Dirección de Recursos Humanos, es la responsable de que se implemente el plan establecido. Para ello es necesario utilizar los procesos de apoyo y la caracterización de estos procesos mediante los siguientes procedimientos:

Cadena de Valor de la Cultura Organizacional




Fuente: Elaboración propia

Gestión por Procesos

La gestión universitaria al servicio de los estudiantes deberá propender a reemplazar la organización funcional por la de la organización por procesos, producto de la cadena de valor diseñada para la Universidad, vinculando esta al proceso de planeamiento.

c.1 Comunicación


	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
---	--	--

OBJETIVO:	Definición de las acciones para mejorar la comunicación interna implantando la "red de conversaciones".	Dirección General de Administración - Dirección de Recursos Humanos
RESPONSABLE:	Dirección General de Administración	
ALCANCE:	Inicia: Planeamiento del proceso mediante la identificación y relación de objetivos estratégicos con actividades estratégicas y acciones operativas Termina: Medición de la acción operativa	CÓDIGO: C-001 VERSIÓN: V-1

N° ORDEN	EMISOR	ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA	
		INSUMOS	PRODUCTO		USUARIO	
1	Oficina General de Responsabilidad Social Universitaria	Ley N° 27815 del Código de ética de la función pública Estatuto UNASAM Manual de Procedimientos Administrativos	Sencibilización de la comunidad universitaria de la importancia e impacto de la práctica de los principios y deberes éticos	Acciones operativas de internalización conductuales para la mejora del desempeño laboral	Docentes y administrativos	
2	Oficina General de Tecnologías, Información, Sistemas y Estadística / Oficina General de Imagen Institucional	Radio net Internet Revista universitaria	Implementación de los instrumentos de comunicación interna: oral, escrita, intranet, blog interno, email, videoconferencias, etc.	Red de conversaciones	Docentes, administrativos y estudiantes	
3	Oficina General de Tecnologías, Información, Sistemas y Estadística	Internet	Diseño y mantenimiento del portal universitario	Acceso a usuarios a localizar la información en tiempo real, efectiva y a costo costo	Docentes, administrativos y estudiantes, proveedores y clientes	
4	Oficina General de Tecnologías, Información, Sistemas y Estadística	Internet wi fi	Integración mediante cuentas de correo electrónica personalizada	Compartir información y recursos universitarios	Docentes, administrativos y estudiantes	

Fuente: Elaboración propia

c.2 Normatividad

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE NORMATIVIDAD	UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
---	--	--

OBJETIVO:	Provisión de normas de carácter interno que orienten resultados y regulen el desempeño de los miembros de la comunidad	Dirección General de Administración - Dirección de
RESPONSABLE:	Dirección General de Administración	
ALCANCE:	Inicia: Planeamiento del proceso mediante la identificación y relación de objetivos estratégicos con actividades estratégicas y acciones operativas (OEI - AEI - AO) Termina: Medición de la acción operativa	CÓDIGO: N-002 VERSIÓN: V-1

N° ORDEN	EMISOR	ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA	
		INSUMOS	PRODUCTO		USUARIO	
1	Oficina General de Calidad Universitaria	Ley N° 30220, ley universitaria Indicadores de calidad Enseñanza - aprendizaje Responsabilidad social	Aplicación del modelo educativo UNASAM	Escuela profesional en el marco del modelo educativo UNASAM	Estudiantes	
2	Oficina General de Planificación y Presupuesto	D.L N° 1088 - D. N° 001-2017-CEPLAN/PCD, Plan Estratégico Institucional RPCD N° 033-2017/CEPLAN/PCD, Plan Operativo Institucional R.R.C.U N° 289-2016-UNASAM, Plan de T	Programación de acciones operativas en el marco de la matriz estratégica	Resultados tangibles de planes de trabajo	Comunidad universitaria y área de influencia	
3	Oficina General de Planificación y Presupuesto	D. N° 001-2017-EF/50.01, Programación	Formulación del presupuesto por resultados	Asignación de recursos por centros de costos	Servicio educativo	
4	Oficina General de Planificación y Presupuesto	Ley N° 27658, ley marco de modernización del Estado Ley N° 27444, ley general de procedimientos administrativos D.L N° 1272, ley de simplificación administrativa	Implementación de orientaciones de simplificación administrativa y transparencia de la información pública	Regulación de los procedimientos administrativos - MAPRO	Docentes, administrativos y estudiantes, terceros y proveedor	

Fuente: Elaboración propia

c.3 Jerarquía

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO JERARQUIA	UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
---	--	--

OBJETIVO:	Modernizar la estructura organizativa vertical adecuando el conjunto de cargos a los perfiles de puestos	Dirección General de Administración - Dirección de
RESPONSABLE:	Dirección General de Administración	Administración - Dirección de
ALCANCE:	Inicia: Planeamiento del proceso mediante la identificación y relación de objetivos estratégicos con actividades estratégicas y acciones operativas (OEI - AEI - AO) Termina: Medición de la acción operativa	CÓDIGO: J-003 VERSIÓN: V-1

N° ORDEN	ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA	
	EMISOR	INSUMOS		PRODUCTO	USUARIO
1	Dirección de Recursos Humanos	Ley N° 28175, ley marco del empleo público Ley N° 30057, ley del servicio civil D.L N° 1057, contratación administrativa de servicios	Formular lineamientos y políticas para el desarrollo del plan de gestión de recursos humanos	Sistemas administrativo de personal modernizado Manual de indicadores para la medición del desempeño laboral Evaluación del desempeño laboral a través de indicadores	Servicio educativo
2	Oficina General de Planificación y Presupuesto Dirección de Desarrollo Administrativo	D.S N° 043-2006-PCM, lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF.	Identificación de las operaciones de la Universidad Verificación de procedimientos para la simplificación administrativa	Estructura organica optimizada y servicios educativos mejorados Funciones y áreas según la estrategia institucional	Comunidad universitaria y área de influencia
3	Dirección de Recursos Humanos	Ley N° 30057, ley del servicio civil Directiva N° 001-2017-SERVIR/GDSRH, procedimientos Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH, procedimientos	Elaborar el diagnóstico de recursos humanos en base a los MOFs y estructura orgánica	Mapeo de Puestos Mapeo de Procesos	Sistema de personal
4	Oficina General de Planificación y Presupuesto Dirección de Desarrollo Administrativo	Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 161-2013-SERVIR/PE, procedimientos Directiva 001-2013-SERVIR/GDSRH, procedimientos	Elaboración del manual de puestos de la Universidad	Obtención del Cuadro de Puestos de la Universidad	Jerarquía organizacional

Fuente: Elaboración propia

c.4 Autoridad

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO AUTORIDAD	UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
---	--	--

OBJETIVO:	Empoderamiento y liderazgo para el desempeño laboral	Dirección General de Administración - Dirección de
RESPONSABLE:	Alta Dirección	Administración - Dirección de
ALCANCE:	Inicia: Planeamiento del proceso mediante la identificación y relación de objetivos estratégicos con actividades estratégicas y acciones operativas (OEI - AEI - AO) Termina: Medición de la acción operativa	CÓDIGO: A-004 VERSIÓN: V-1

N° ORDEN	ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA	
	EMISOR	INSUMOS		PRODUCTO	USUARIO
1	Rectorado, Vicerrectorado Académico y Vicerrectorado de Investigación	Estatuto, Resolución N° 001-AE-UNASAM-2015 Estilos de liderazgo y desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento - 2015, Leigh Angeles, Wendy Anne UCV Que Tipo de Liderazgo Necesita el Perú, Ed. Baltazar Caravedo, Universidad del Pacífico Lima Marzo del 2011	Rol del liderazgo directivo Rol del liderazgo participativo Rol del Liderazgo de apoyo	Construcción de los vinculos laborales entre el mandante y el subordinado	Personal docente y administrativo
2	Dirección General de Administración	RPE N° 13-2016-SERVIR-PE, Diccionario de competencias transversales del Servicio Civil	Motivación del desempeño laboral para el logro de los objetivos estratégicos institucionales en el marco del modelo de gestión pública Desarrollar el modelo de gestión administrativa de la Universidad mediante resultados Integración de esfuerzos para la entrega de un servicio con calidad	Personal docente y administrativo trabajando en equipo generando relaciones que promuevan la colaboración, confianza y cooperación factores claves para el logro de resultados	Estudiantes
3	Dirección de Recursos Humanos	D.S N° 033-2005-PCM, reglamento de la Ley del Código de Ética de la función pública	Promover la cultura organizacional de la Universidad	Criterios para la aplicación de estímulos e incentivos en el marco de la probidad, transparencia, justicia y servicio	Servicio educativo

Fuente: Elaboración propia

c.5 Ética y Conducta

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ETICA Y CONDUCTA	UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
---	---	--

OBJETIVO:	Promover prácticas de buen gobierno y servicio educativo sustentado en principios y deberes éticos	Dirección General de Administración - Dirección de
RESPONSABLE:	Alta Dirección	CÓDIGO: EC-005
ALCANCE:	Inicia: Aprobación del Código de Etica Termina: Medición de la acción mediante indicadores	VERSIÓN: V-1

N° ORDEN	ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDA	
	EMISOR	INSUMOS		PRODUCTO	USUARIO
1	Asamblea Universitaria	Ley N° 27815, ley del Código de Etica de la Función Pública	Implantación del Código de Etica y Conducta	Valores Éticos: Respeto Probidad Eficiencia Idoneidad Veracidad Lealtad y obediencia Justicia y equidad Lealtad al estado de derecho. Conducta: Neutralidad Transparencia Discreción Ejercicio adecuado del cargo Uso adecuado de bienes del estado Responsabilidad	Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
2	Consejo Universitario	D.S N° 039-91-TR, reglamento interno de trabajo	Actualización del reglamento interno de asistencia y control del personal universitario	Regulación de las obligaciones y prohibiciones a que se sujetan el personal docente y administrativo	Personal docente y administrativo

Fuente: Elaboración propia

3. FASE 3: Evaluación

La ejecución del Plan de Acción de Cultura Organizacional, se somete a un proceso de medición, valoración y/o revisión de los resultados de las acciones realizadas. Para ello, la evaluación se realizará sobre los siguientes aspectos y mediante las Fichas de procesos anexas:

- a. Cumplimiento del plan: Se realiza un seguimiento periódico con relación a su cumplimiento en los plazos establecidos. Se consideran las variaciones y el motivo por el que fueron eliminadas o incorporadas acciones del plan.
- b. Efectividad de la implementación del plan: Al finalizar el período de ejecución de las acciones previstas, la Dirección de Recursos Humanos, reúne información que facilite la evaluación de las acciones implementadas.

Esta información se recoge en base a la evaluación planteada en el Plan de Acción de Cultura Organizacional. Estos resultados serán un insumo para el Diagnóstico de Cultura Organizacional del siguiente período.

- c. Conforme lo propone el Ministerio de Economía y Finanzas, adaptado de *Bonnefoy y Armijo (2005). Indicadores de Desempeño en el Sector Público*, se emplearán indicadores de desempeño, que son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su Misión.

De acuerdo a las dimensiones de desempeño:

c.1 **Eficiencia:**

Describe la relación entre dos magnitudes, la producción de un bien o servicio y los insumos (financieros, humanos o bienes) utilizados para su generación. Este tipo de indicador está

referido a la producción de bienes o servicios, utilizando el mínimo de recursos disponibles.

- Costo por kilómetro de carretera construido
- Costo de un servicio provisto por usuario
- Cantidad de inspecciones realizadas en relación al total de inspectores

c.2 Eficacia:

Cuantifican el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de la institución, programa o proyecto sin considerar los recursos utilizados. Las medidas de eficacia serán útiles en la medida que los objetivos y/o resultados de la institución o programa se encuentren claramente determinados.

- Porcentaje de estudiantes capacitados que consiguen un empleo al finalizar el programa
- Número de beneficiarios en relación a la población potencial de beneficiarios
- Número de fiscalizaciones en relación al total de instituciones por ser fiscalizadas

c.3 Calidad:

Este indicador se encuentra orientado exclusivamente a medir la capacidad de la institución o programa, para responder ante las necesidades de sus clientes, usuarios o población objetivo. Esta referido a las características y/o atributos de los bienes y servicios entregados, como la oportunidad, la accesibilidad, la continuidad, la cortesía en la atención, entre otros.

- Tiempo de espera promedio en oficinas de atención al público
- Número de reclamos por parte de los usuarios
- Usuarios satisfechos en relación al total de usuarios
- Tiempo de respuesta promedio a cartas de reclamos

c.4 Economía:

Este indicador se relaciona a la capacidad de una institución, programa o intervención, para administrar sus recursos financieros, generar ingresos propios para financiar sus actividades, recuperar préstamos.

- Presupuesto ejecutado respecto al presupuesto programado
- Porcentaje de recuperación de préstamos
- Porcentaje de recursos generados en relación al gasto total para la producción del bien o servicio

TABLAS PARA LA MEDICIÓN

a. COMUNICACIÓN

FICHA TÉCNICA DE INTERNALIZACIÓN CONDUCTUAL	
Código: 001-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Relevancia de la difusión del Código de Ética
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Medir la aceptación del Código de Ética
Expresión Conceptual: Mide la internalización de los valores y principios éticos de autoridades y directivos con los colaboradores mediante la aplicación de la guía de comportamiento que regula la conducta de la comunidad universitaria	$\text{Variación de Difusión} = \left(\frac{\text{Actividades de Difusión o aplicación CE en el mes } N}{\text{Actividades de Difusión o aplicación CE en el mes } N - 1} - 1 \right) \times 100$
Unidad: Porcentaje (%)	Línea de Base: 100% mensual
Meta: 30 Guías	Medio de Verificación: Cuestionario
Periodicidad: Mensual	Responsable: Oficina General de Responsabilidad Social Universitaria

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

FICHA TÉCNICA DE COMUNICACIÓN INTERNA	
Código: 002-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Grado de eficiencia de los medios de información y comunicación
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Medir la eficiencia de implementar los medios de comunicación
Expresión Conceptual: Mide el nivel de eficiencia de aplicar los medios de información y comunicación a través de los desayunos informativos, la intranet, los blogs departamentales, correos electrónicos, los móviles, el boletín informativo digital, las reuniones, el buzón de sugerencias, el periódico mural, manuales de acogida, el teléfono de información, los vídeos, convenciones internas, excursiones y salidas entre los empleados, jornadas de puertas abiertas y comidas de empleados en el proceso de sensibilización de la comunidad universitaria respecto a la práctica efectiva de los principios y deberes éticos de la institución	$\text{Implementación de Medios} = \frac{\text{Medio de Comunicación ejecutado}}{\text{Medio de Comunicación Previsto}} \times 100$ $\text{Variación de Red} = \left(\frac{\text{Número de Medios incorporado o innovado en el período } N}{\text{Número de Medios incorporado o innovado en el período } N - 1} - 1 \right) \times 100$
Unidad: Porcentaje (%)	Línea de Base: 100% mensual
Meta: 1,182 medios (11 reuniones, 1000 correos, 11 boletines, 60 desayunos, 100 blogs)	Medio de Verificación: Publicación Intranet, blog y buzón de correos
Periodicidad: Mensual	Responsable: Oficina General de Tecnologías, Información, Sistemas y Estadística / Oficina General de Imagen Institucional

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

FICHA TÉCNICA DE PORTAL WEB	
Código: 003-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Variación de entradas para el registro de información y trámites online
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Medir la frecuencia de acceso del personal universitario, estudiantes, y de usuarios
Expresión Conceptual: Medición del alcance del servicio que facilite la información y comunicación en tiempo real para la mejora del desempeño laboral del personal docente y administrativos y facilite el empleo de los servicios universitarios hacia estudiantes y público usuario	$\text{Variación de Acceso} = \left(\frac{\text{Número de Acceso por tipo de Usuario en el período } N}{\text{Número de Acceso por tipo de Usuario en el período } N - 1} - 1 \right) \times 100$
Unidad: Porcentaje (%)	Línea de Base: 100% mensual
Meta: 100 publicaciones y 7,000 entradas	Medio de Verificación: Publicación Portal Web UNASAM
Periodicidad: Mensual y bimestral	Responsable: Oficina General de Tecnologías, Información, Sistemas y Estadística

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

FICHA TÉCNICA DE CUENTAS DE CORREO ELECTRÓNICO	
Código: 004-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Variación de empleo de los correos electrónicos institucional UNASAM
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Medir la frecuencia de acceso del personal universitario, estudiantes, y de usuarios
Expresión Conceptual: Medición de la difusión e intercambio de información para la mejora del desempeño laboral y extensión de los servicios universitarios online a estudiantes y público usuario a costos reducidos	$\text{Correos Electrónicos} = \left(\frac{\text{Número de Correos Electrónicos Empleados}}{\text{Número de Correos Electrónicos Asignados}} \right) \times 100$
Unidad: Porcentaje (%)	Línea de Base: 100% anual
Meta: 7,000 cuentas electrónicas	Medio de Verificación: Intranet
Periodicidad: Anual	Responsable: Oficina General de Tecnologías, Información, Sistemas y Estadística

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

b. NORMATIVIDAD

FICHA TÉCNICA MODELO EDUCATIVO	
Código: 005-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Proceso de adecuación de la enseñanza en el marco del modelo educativo UNASAM
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Medir la incorporación del modelo educativo por cada carrera profesional
Expresión Conceptual: Medición de la implantación de las orientaciones de política, acciones y los procedimientos académicos inherentes a la formación profesional en cada una de las carreras profesionales	$\text{Avance} = \left(\frac{\text{Número Carreras Profesionales con 25\% o 50\% o 75\% o 100\% de avance}}{\text{Número Total de Carreras Profesionales}} \right) \times 100$ $\text{Variación} = \left(\frac{\text{Carreras Profesionales con Resolución aprobación en el período } N}{\text{Número de Carreras Previstas en el período } N - 1} - 1 \right) \times 100$
Unidad: Porcentaje (%)	Línea de Base: 100% anual
Meta: 25 Carreras Profesionales	Medio de Verificación: Plan de Trabajo
Periodicidad: Anual	Responsable: Vicerrectorado Académico

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

FICHA TÉCNICA PLAN DE TRABAJO	
Código: 006-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Proceso de implementar los objetivos estratégicos a los planes de trabajo
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Medir los resultados de las actividades estratégicas y tareas de los Centros de Costos
Expresión Conceptual: Medición de los resultados de las metas físicas y financieras trimestrales como elementos operativos para la materialización de los objetivos estratégicos e institucionales de mediano y corto plazo, que coadyuve a la obtención de la Visión y Misión institucional	$\text{Avance} = \frac{\text{Meta Física Ejecutada Trimestral}}{\text{Meta Física Programada Anual}} \times 100$ $\text{Avance} = \frac{\text{Meta Financiera Ejecutada Trimestral}}{\text{Meta Financiera Programada Anual}} \times 100$
Unidad: Porcentaje (%)	Línea de Base: 100% anual
Meta: Multi funcional	Medio de Verificación: Plan de Trabajo
Periodicidad: Trimestral	Responsable: Oficina General de Planificación y Presupuesto

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

FICHA TÉCNICA PRESUPUESTO POR RESULTADOS	
Código: 007-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Nivel de rigidez de los gastos
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Medir el costo de operación e inversión del Pliego
Expresión Conceptual: Medición del peso de gastos sobre los que existe un elevado nivel de compromisos, y se define como la relación porcentual entre las obligaciones reconocidas de los gastos de personal, gastos financieros y pasivos financieros respecto a las obligaciones reconocidas netas por operaciones corrientes. Complementariamente mide el peso de los créditos gastados en inversiones de capital respecto a las obligaciones reconocidas no corrientes	$\text{Gasto Corriente} = \frac{\text{Obligaciones reconocidas en Bs y Ss}}{\text{Obligaciones reconocidas Ctes}} \times 100$ $\text{Nivel Rigidez} = \frac{\text{Obligac. en personal} + \text{gtos. financieros} + \text{pas. financieros}}{\text{Obligaciones reconocidas Ctes}} \times 100$ $\text{Relevancia Capital} = \frac{\text{Obligaciones de Capital}}{\text{Obligaciones reconocidas No Ctes}} \times 100$
Unidad: Porcentaje (%)	Línea de Base: 100% anual
Meta: Ejecución (10% - 20%)	Medio de Verificación: Presupuesto Institucional Modificado
Periodicidad: Anual	Responsable: Oficina General de Planificación y Presupuesto

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

FICHA TÉCNICA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Código: 008-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Vigencia del manual de procedimientos administrativos
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Actualizar el MAPRO como instrumento de simplificación administrativa y calidad del servicio
Expresión Conceptual: Vigencia del conjunto de actos y diligencias tramitados en la Universidad, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados	$\text{Acto Administrativo} = \frac{\text{Procedimiento administrativo actualizado}}{\text{Total de procedimientos administrativos}} \times 100$ $\text{Acto Administrativo} = \frac{\text{Procedimiento administrativo innovado}}{\text{Total de procedimientos administrativos}} \times 100$ $\text{Simplificación Administrativa} = \left(\frac{\text{Número de Procedimientos en el periodo N}}{\text{Número de Procedimientos en el periodo N-1}} - 1 \right) \times 100$
Unidad: Porcentaje (%)	Línea de Base: 100% anual
Meta: Actualización 100%	Medio de Verificación: Manual de Procedimientos Administrativos
Periodicidad: Anual	Responsable: Oficina General de Planificación y Presupuesto

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

c. JERARQUÍA

FICHA TÉCNICA PERFILES DE PUESTOS	
Código: 009-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Diccionario de competencias y perfiles de puestos
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Identificar los puestos de trabajo y elaborar sus perfiles por centro de costos
Expresión Conceptual: Medición del proceso de adaptación o tránsito al régimen de la Ley N° 30057 régimen SERVIR, el cual permita mejorar la estructura organizacional de la Universidad mediante la identificación de competencias y perfiles de puestos por cada Centro de Costos	$\text{Cuadro de Puestos de la Entidad} = \frac{\text{Inventario de Competencias por Centro de Costos}}{\text{Total de Centros de Costos}} \times 100$ $\text{Perfil de Puesto} = \frac{\text{Mapeo de Puestos por Centro de Costos}}{\text{Cuadro de Puestos de la Entidad}} \times 100$
Unidad: Porcentaje (%)	Línea de Base: 100% anual
Meta: Mapeo de Puestos, 1,000 puestos administrativos y 600 docentes	Medio de Verificación: Clasificador de Puestos
Periodicidad: Anual	Responsable: Dirección de Recursos Humanos

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

FICHA TÉCNICA DESEMPEÑO LABORAL	
Código: 010-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Manual para la medición del desempeño laboral
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Medir mediante indicadores el desempeño laboral del personal docente y administrativo para la mejora del servicio educativo
Expresión Conceptual: Medición del desempeño mediante una escala de valoración laboral y de mejoramiento continuo, como instrumento mediante el cual el jefe y su colaborador en forma conjunta trabajan definiendo los factores de éxito en su área y la forma en cómo van a satisfacer las necesidades de los usuarios. Las áreas generales en la Universidad sugiere las siguientes: satisfacción al usuario, labor de equipo, logros laborales, liderazgo, crecimiento personal. Utilización de métodos mediante su adaptación: de escalas gráficas, BARS, BOS, EPP0 y 360°, e indicadores	$\text{Evaluación del Empleado} = \frac{\text{Empleado con calificación: Bueno, Regular o Malo}}{\text{Total de docentes o administrativos por Centro de Costos}} \times 100$ $\text{Evaluación del Desempeño Laboral} = \left(\frac{\text{Nivel de Satisfacción de Usuarios en el periodo } N}{\text{Número de Usuarios satisfechos en el periodo } N-1} - 1 \right) \times 100$ $\text{Empleado Universitario Evaluado} = \left(\frac{\text{Número de empleados con nota aprobatoria en el periodo } N}{\text{Número de empleados aprobados en el periodo } N-1} - 1 \right) \times 100$ $\text{Ranking de Evaluados} = \frac{\text{Ranking de empleado: Bueno, Regular o Malo}}{\text{Total de docentes o administrativos del Pliego}} \times 100$
Unidad: Porcentaje (%)	Línea de Base: 100% anual
Meta: 1,000 puestos administrativos y 600 docentes	Medio de verificación: Manual de Desempeño Laboral y valuación electrónica
Periodicidad: Anual	Responsable: Dirección de Recursos Humanos

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

d. AUTORIDAD

FICHA TÉCNICA AUTORIDAD	
Código: 011-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Dimensión del principio de autoridad
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Medir la percepción de la cadena de mando en la ejecución de los procesos para la mejora del desempeño laboral
Expresión Conceptual: Participación de la autoridad universitaria que bajo cualquier régimen jurídico, y ejerciendo potestades públicas conducen el inicio, la instrucción, la sustanciación, la resolución, la ejecución, o que de otro modo participan en la gestión de los procedimientos administrativos, a través de: demostración de compromiso para la competencia, delegación de responsabilidades, estilo de dirección, propicia canales de comunicación y enseñanza mediante el ejemplo	$\text{Liderazgo} = \left[\frac{\sum \text{Factores (competencia+delegación+estilo+comunicación+ejemplo)}}{\text{Autoridad o Directiv}} \right] \times 100$
Unidad: Porcentaje (%)	Línea de Base: 100% anual
Meta: Aplicación de cuestionario, 156 administrativos, 250 docentes, 1300 alumnos	Medio de verificación: Encuesta electrónica
Periodicidad: Anual	Responsable: Dirección de Estadística

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

FICHA TÉCNICA TRABAJO EN EQUIPO	
Código: 012-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Caracterización del Trabajo en Equipo
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Medir la percepción de la utilidad y trascendencia del trabajo participativo, de conjunto y de especialidad
Expresión Conceptual: Medir la importancia - utilidad de compartir conocimientos individuales al sumarse a otros para la creación de sinergias dentro de los centros de costos, considerando los elementos valuables de: utilidad es la designación anónima del empleado que contribuyó o aportó a la las soluciones de problemas, eficiencia miembro del equipo que completa sus tareas en los plazos y recursos asignados, iniciativa es la actitud siempre proactiva, calidad referido a cumplimiento de estándares rechazo, modificación, oportunidad o comprensión, y concurrencia respecto a siempre su presencia y puntualidad.	$U = \left[\frac{\sum \text{Factores del periodo } N (\text{eficiencia} + \text{iniciativa} + \text{calidad} + \text{concurrencia})}{\text{Porcentaje calificado del periodo } N-1} - 1 \right] \times 100$
Unidad: Porcentaje (%)	Línea de Base: 100% anual
Meta: Aplicación de cuestionario, Alta Dirección, 11 Facultades y 17 Oficinas Centrales	Medio de verificación: Encuesta electrónica
Periodicidad: Anual	Responsable: Dirección de Estadística

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

FICHA TÉCNICA PROGRAMA DE ESTÍMULOS LABORALES	
Código: 013-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Fortalecimiento del talento humano
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Medir el impacto que genera la aplicación de los estímulos laborales en la obtención de resultados exitosos
Expresión Conceptual: Medir el reconocimiento a través de incentivos pecuniarios y no pecuniarios de manera oportuna y tangible los resultados exitosos del desempeño laboral por empleado, equipo y/o centro de costo, de tal forma que permita crear e incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios. Diferenciándose en dos tipos Reconocimiento: innovación de procesos, antigüedad laboral, calidad cultural y humana (vocación de servicio, lealtad, respeto, colaboración, solidaridad, compañerismo, superación y tejido social), y Estímulos: excelencia individual con desempeño excelente y excelencia en equipo con calificación de excelente respecto a resultados específicos (mejoren los métodos, procedimientos, técnicas o acciones que optimicen el uso y aprovechamiento de los recursos técnicos, materiales, administrativos, humanos y financieros)	$\text{Talento Humano} = \left[\frac{\sum \text{Factores (reconocimiento)}}{n} + \frac{\sum \text{Factores (estímulo)}}{n} \right]$ $\text{Variación Talento Humano} = \left[\frac{\text{Calificación del periodo } N}{\text{Calificación del periodo } N-1} - 1 \right] \times 100$
Unidad: Escala de 0 - 20 / Variación Porcentual (%)	Línea de Base: 100% anual
Meta: Calificación del desempeño laboral unidad de servidor y equipo de trabajo	Medio de verificación: Programa de Estímulos Laborales
Periodicidad: Anual	Responsable: Dirección General de Administración - Dirección de Recursos Humanos

Fuente: Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia

e. ÉTICA Y CONDUCTA

FICHA TÉCNICA ÉTICA Y CONDUCTA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
Código: 014-2017-UNASAM-DPP	Nombre del Indicador: Desarrollo Humano																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Tipo de Indicador: Desempeño	Objetivo: Medir el grado de fortalecimiento y práctica de los principios y deberes éticos que identifican a la Universidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
<p>Expresión Conceptual: Medir el desarrollo de la iniciativa personal asumiendo responsabilidades y practicar formas de convivencia y participación basadas en el respeto activo, la cooperación, la solidaridad y el rechazo a la violencia que provocan ciertos estereotipos y prejuicios. Identificando los valores morales que los fundamentan, aceptándolos como criterios para valorar éticamente las conductas personales y colectivas y las realidades sociales. Valores Éticos: Respeto, Probidad, Eficiencia, Idoneidad, Veracidad, Lealtad y Obediencia, Justicia y Equidad, Lealtad al estado de derecho. Conducta: Neutralidad, Transparencia, Discreción, Ejercicio adecuado del cargo, Uso adecuado de bienes del estado, Responsabilidad</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>INDICADOR</th> <th>ÉTICA</th> <th>A MENUDO</th> <th>POCAS VECES</th> <th>CASI NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1.1</td><td>Activa y sus colegas independientemente de la nacionalidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.2</td><td>Respeto a la cultura y costumbres de otros países</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.3</td><td>Respeto a la cultura de otros pueblos</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.4</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.5</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.6</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.7</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.8</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.9</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.10</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.11</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.12</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.13</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.14</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.15</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.16</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.17</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.18</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.19</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.20</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.21</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.22</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.23</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.24</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.25</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.26</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.27</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.28</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.29</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.30</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.31</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.32</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.33</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.34</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.35</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.36</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.37</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.38</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.39</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.40</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.41</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.42</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.43</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.44</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.45</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.46</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.47</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.48</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.49</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.50</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.51</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.52</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.53</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.54</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.55</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.56</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.57</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.58</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.59</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.60</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.61</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.62</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.63</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.64</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.65</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.66</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.67</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.68</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.69</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.70</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.71</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.72</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.73</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.74</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.75</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.76</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.77</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.78</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.79</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.80</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.81</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.82</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.83</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.84</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.85</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.86</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.87</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.88</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.89</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.90</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.91</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.92</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.93</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.94</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.95</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.96</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.97</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.98</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.99</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.100</td><td>Respeto a personas con discapacidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	INDICADOR	ÉTICA	A MENUDO	POCAS VECES	CASI NUNCA	1.1	Activa y sus colegas independientemente de la nacionalidad				1.2	Respeto a la cultura y costumbres de otros países				1.3	Respeto a la cultura de otros pueblos				1.4	Respeto a personas con discapacidad				1.5	Respeto a personas con discapacidad				1.6	Respeto a personas con discapacidad				1.7	Respeto a personas con discapacidad				1.8	Respeto a personas con discapacidad				1.9	Respeto a personas con discapacidad				1.10	Respeto a personas con discapacidad				1.11	Respeto a personas con discapacidad				1.12	Respeto a personas con discapacidad				1.13	Respeto a personas con discapacidad				1.14	Respeto a personas con discapacidad				1.15	Respeto a personas con discapacidad				1.16	Respeto a personas con discapacidad				1.17	Respeto a personas con discapacidad				1.18	Respeto a personas con discapacidad				1.19	Respeto a personas con discapacidad				1.20	Respeto a personas con discapacidad				1.21	Respeto a personas con discapacidad				1.22	Respeto a personas con discapacidad				1.23	Respeto a personas con discapacidad				1.24	Respeto a personas con discapacidad				1.25	Respeto a personas con discapacidad				1.26	Respeto a personas con discapacidad				1.27	Respeto a personas con discapacidad				1.28	Respeto a personas con discapacidad				1.29	Respeto a personas con discapacidad				1.30	Respeto a personas con discapacidad				1.31	Respeto a personas con discapacidad				1.32	Respeto a personas con discapacidad				1.33	Respeto a personas con discapacidad				1.34	Respeto a personas con discapacidad				1.35	Respeto a personas con discapacidad				1.36	Respeto a personas con discapacidad				1.37	Respeto a personas con discapacidad				1.38	Respeto a personas con discapacidad				1.39	Respeto a personas con discapacidad				1.40	Respeto a personas con discapacidad				1.41	Respeto a personas con discapacidad				1.42	Respeto a personas con discapacidad				1.43	Respeto a personas con discapacidad				1.44	Respeto a personas con discapacidad				1.45	Respeto a personas con discapacidad				1.46	Respeto a personas con discapacidad				1.47	Respeto a personas con discapacidad				1.48	Respeto a personas con discapacidad				1.49	Respeto a personas con discapacidad				1.50	Respeto a personas con discapacidad				1.51	Respeto a personas con discapacidad				1.52	Respeto a personas con discapacidad				1.53	Respeto a personas con discapacidad				1.54	Respeto a personas con discapacidad				1.55	Respeto a personas con discapacidad				1.56	Respeto a personas con discapacidad				1.57	Respeto a personas con discapacidad				1.58	Respeto a personas con discapacidad				1.59	Respeto a personas con discapacidad				1.60	Respeto a personas con discapacidad				1.61	Respeto a personas con discapacidad				1.62	Respeto a personas con discapacidad				1.63	Respeto a personas con discapacidad				1.64	Respeto a personas con discapacidad				1.65	Respeto a personas con discapacidad				1.66	Respeto a personas con discapacidad				1.67	Respeto a personas con discapacidad				1.68	Respeto a personas con discapacidad				1.69	Respeto a personas con discapacidad				1.70	Respeto a personas con discapacidad				1.71	Respeto a personas con discapacidad				1.72	Respeto a personas con discapacidad				1.73	Respeto a personas con discapacidad				1.74	Respeto a personas con discapacidad				1.75	Respeto a personas con discapacidad				1.76	Respeto a personas con discapacidad				1.77	Respeto a personas con discapacidad				1.78	Respeto a personas con discapacidad				1.79	Respeto a personas con discapacidad				1.80	Respeto a personas con discapacidad				1.81	Respeto a personas con discapacidad				1.82	Respeto a personas con discapacidad				1.83	Respeto a personas con discapacidad				1.84	Respeto a personas con discapacidad				1.85	Respeto a personas con discapacidad				1.86	Respeto a personas con discapacidad				1.87	Respeto a personas con discapacidad				1.88	Respeto a personas con discapacidad				1.89	Respeto a personas con discapacidad				1.90	Respeto a personas con discapacidad				1.91	Respeto a personas con discapacidad				1.92	Respeto a personas con discapacidad				1.93	Respeto a personas con discapacidad				1.94	Respeto a personas con discapacidad				1.95	Respeto a personas con discapacidad				1.96	Respeto a personas con discapacidad				1.97	Respeto a personas con discapacidad				1.98	Respeto a personas con discapacidad				1.99	Respeto a personas con discapacidad				1.100	Respeto a personas con discapacidad				<table border="1"> <thead> <tr> <th>CONDUCTA</th> <th>A MENUDO</th> <th>POCAS VECES</th> <th>CASI NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1.1</td><td>Neutralidad</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.2</td><td>Practica imparcialidad del servicio al Estado</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.3</td><td>Practica imparcialidad jurídica y material del servicio al ciudadano</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1.4</td><td>Practica la imparcialidad en sus competencias</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>TRANSPARENCIA</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2.1</td><td>Practica la transparencia dando la evidencia</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2.2</td><td>Practica el trabajo en base a la confianza</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2.3</td><td>Practica la fluidez de la información en todos los niveles</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>DISCRECIÓN</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3.1</td><td>Actua con cautela en la formación de dictámenes</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3.2</td><td>Resolución de conflictos con reserva y discreción</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3.3</td><td>Se maneja con equidad, ingenio y honestidad</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>EFICIENCIA LABORAL</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4.1</td><td>Practica la independencia funcional del cargo</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4.2</td><td>Practica el cargo en base a las leyes</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4.3</td><td>Practica el manejo de bienes</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>USO ADECUADO DE BIENES</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5.1</td><td>Practica el uso del patrimonio público en cumplimiento de objetivos</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5.2</td><td>Reserva la importancia de disponer un bien público</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5.3</td><td>Practica el uso adecuado y conservación del patrimonio</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>RESPONSABILIDAD</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6.1</td><td>Practica el ejercicio del control previo</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6.2</td><td>Practica la actuación funcional en el marco legal</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6.3</td><td>Practica el uso de recursos para mitigar, neutralizar o superar dificultades</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	CONDUCTA	A MENUDO	POCAS VECES	CASI NUNCA	1.1	Neutralidad			1.2	Practica imparcialidad del servicio al Estado			1.3	Practica imparcialidad jurídica y material del servicio al ciudadano			1.4	Practica la imparcialidad en sus competencias			2	TRANSPARENCIA			2.1	Practica la transparencia dando la evidencia			2.2	Practica el trabajo en base a la confianza			2.3	Practica la fluidez de la información en todos los niveles			3	DISCRECIÓN			3.1	Actua con cautela en la formación de dictámenes			3.2	Resolución de conflictos con reserva y discreción			3.3	Se maneja con equidad, ingenio y honestidad			4	EFICIENCIA LABORAL			4.1	Practica la independencia funcional del cargo			4.2	Practica el cargo en base a las leyes			4.3	Practica el manejo de bienes			5	USO ADECUADO DE BIENES			5.1	Practica el uso del patrimonio público en cumplimiento de objetivos			5.2	Reserva la importancia de disponer un bien público			5.3	Practica el uso adecuado y conservación del patrimonio			6	RESPONSABILIDAD			6.1	Practica el ejercicio del control previo			6.2	Practica la actuación funcional en el marco legal			6.3	Practica el uso de recursos para mitigar, neutralizar o superar dificultades		
	INDICADOR	ÉTICA	A MENUDO	POCAS VECES	CASI NUNCA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
1.1	Activa y sus colegas independientemente de la nacionalidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.2	Respeto a la cultura y costumbres de otros países																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.3	Respeto a la cultura de otros pueblos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.4	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.5	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.6	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.7	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.8	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.9	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.10	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.11	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.12	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.13	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.14	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.15	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.16	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.17	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.18	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.19	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.20	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.21	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.22	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.23	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.24	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.25	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.26	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.27	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.28	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.29	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.30	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.31	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.32	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.33	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.34	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.35	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.36	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.37	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.38	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.39	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.40	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.41	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.42	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.43	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.44	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.45	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.46	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.47	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.48	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.49	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.50	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.51	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.52	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.53	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.54	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.55	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.56	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.57	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.58	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.59	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.60	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.61	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.62	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.63	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.64	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.65	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.66	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.67	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.68	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.69	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.70	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.71	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.72	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.73	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.74	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.75	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.76	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.77	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.78	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.79	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.80	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.81	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.82	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.83	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.84	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.85	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.86	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.87	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.88	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.89	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.90	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.91	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.92	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.93	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.94	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.95	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.96	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.97	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.98	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.99	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.100	Respeto a personas con discapacidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
CONDUCTA	A MENUDO	POCAS VECES	CASI NUNCA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
1.1	Neutralidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.2	Practica imparcialidad del servicio al Estado																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.3	Practica imparcialidad jurídica y material del servicio al ciudadano																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
1.4	Practica la imparcialidad en sus competencias																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
2	TRANSPARENCIA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
2.1	Practica la transparencia dando la evidencia																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
2.2	Practica el trabajo en base a la confianza																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
2.3	Practica la fluidez de la información en todos los niveles																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
3	DISCRECIÓN																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
3.1	Actua con cautela en la formación de dictámenes																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
3.2	Resolución de conflictos con reserva y discreción																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
3.3	Se maneja con equidad, ingenio y honestidad																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
4	EFICIENCIA LABORAL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
4.1	Practica la independencia funcional del cargo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
4.2	Practica el cargo en base a las leyes																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
4.3	Practica el manejo de bienes																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
5	USO ADECUADO DE BIENES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
5.1	Practica el uso del patrimonio público en cumplimiento de objetivos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
5.2	Reserva la importancia de disponer un bien público																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
5.3	Practica el uso adecuado y conservación del patrimonio																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
6	RESPONSABILIDAD																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
6.1	Practica el ejercicio del control previo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
6.2	Practica la actuación funcional en el marco legal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
6.3	Practica el uso de recursos para mitigar, neutralizar o superar dificultades																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Unidad: Escala de 0 - 20 / Variación Porcentual (%)	Línea de Base: 100% anual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Meta: Calificación del desempeño laboral unidad de servidor y equipo de trabajo	Medio de verificación: Programa de Estímulos Laborales																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Periodicidad: Anual	Responsable: Dirección General de Administración - Dirección de Recursos Humanos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														

Fuente: www.google.com.pe/search?ei=LzigW5ueJMTDwATz9aLoBQ&q

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

PERFIL DIRECTIVO	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	<p>Criterio A. Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados.</p> <p>Criterio B. Obtiene los resultados esperados de acuerdo con las metas y objetivos institucionales, identificando obstáculos y buscando la manera de superarlos.</p> <p>Criterio C. Facilita la consecución de resultados enmarcando sus productos y / o servicios dentro de las normas que rigen a la entidad.</p> <p>Criterio D. Los conceptos técnicos que emite están orientados a mantener competitiva la organización, a la visión de largo plazo y a la obtención de los resultados institucionales.</p>
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	<p>Criterio A. Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</p> <p>Criterio B. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</p> <p>Criterio C. Apoya a la organización en situaciones difíciles.</p> <p>Criterio D. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</p>
COLABORACIÓN	<p>Criterio A. Apoya la generación de nuevas ideas y conceptos para el mejoramiento de la entidad.</p> <p>Criterio B. Prevé situaciones y alternativas de solución que orienten la toma de decisiones de la alta dirección.</p> <p>Criterio C. Reconoce y hace viables las oportunidades y las traduce en conceptos técnicos que contribuyan al logro de objetivos y metas institucionales.</p> <p>Criterio D. Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos.</p>

PERFIL PROFESIONAL	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	<p>Criterio A. Se fija metas retadoras y realistas y obtiene los resultados institucionales esperados.</p> <p>Criterio B. Identifica obstáculos y busca la manera de superarlos</p> <p>Criterio C. Actúa con perseverancia y dedicación para alcanzar las metas.</p> <p>Criterio D. Conoce y revisa permanentemente los indicadores que miden su trabajo a fin de cualificarlo.</p>
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	<p>Criterio A. Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</p> <p>Criterio B. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</p> <p>Criterio C. Apoya a la organización en situaciones difíciles.</p> <p>Criterio D. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</p>
COLABORACIÓN	<p>Criterio A. Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.</p> <p>Criterio B. Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.</p> <p>Criterio C. Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus soluciones.</p> <p>Criterio D. Clarifica datos o situaciones complejas.</p>

PERFIL TÉCNICO	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	<p>Criterio A. Se fija metas retadoras y realistas y obtiene los resultados institucionales esperados.</p> <p>Criterio B. Identifica obstáculos y busca la manera de superarlos</p> <p>Criterio C. Actúa con perseverancia y dedicación para alcanzar las metas.</p> <p>Criterio D. Conoce y revisa permanentemente los indicadores que miden su trabajo a fin de cualificarlo.</p>
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	<p>Criterio A. Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</p> <p>Criterio B. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</p> <p>Criterio C. Apoya a la organización en situaciones difíciles.</p> <p>Criterio D. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</p>
COLABORACIÓN	<p>Criterio A. Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.</p> <p>Criterio B. Es práctico.</p> <p>Criterio C. Busca nuevas alternativas de solución.</p> <p>Criterio D. Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.</p>

PERFIL AUXILIAR	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	<p>Criterio A. Se fija metas retadoras y realistas y obtiene los resultados institucionales esperados.</p> <p>Criterio B. Identifica obstáculos y busca la manera de superarlos</p> <p>Criterio C. Actúa con perseverancia y dedicación para alcanzar las metas.</p> <p>Criterio D. Conoce y revisa permanentemente los indicadores que miden su trabajo a fin de cualificarlo.</p>
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	<p>Criterio A. Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</p> <p>Criterio B. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</p> <p>Criterio C. Apoya a la organización en situaciones difíciles.</p> <p>Criterio D. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</p>
COLABORACIÓN	<p>Criterio A. Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.</p> <p>Criterio B. Cumple los compromisos que adquiere.</p> <p>Criterio C. Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.</p> <p>Criterio D. Identifica oportunidades de mejoramiento en su trabajo u otras áreas y propone alternativas de solución.</p>

Fuente: <https://www.minminas.gov.co/...xlsx/ca1e4010-592d-4b32-aabf-87f472f6270b>