



REDES BAYESIANAS PARA ANALIZAR LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS ACADÉMICO PROFESIONALES DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Autores: Karina Paredes, Perú - Juan Carlos Alarcón Gavilanes, Ecuador

RESUMEN

En el ámbito universitario, la calidad de desempeño del director de una Escuela Académico Profesional (EAP) está asociada a muchas variables, tales como la formación profesional, capacitaciones, motivaciones por la carrera profesional, liderazgo, clima organizacional y otros. El problema que se aborda está relacionado con los factores del clima organizacional que influyen en los niveles de desempeño laboral de los mismos.

Los factores del clima organizacional, de acuerdo a Palma C. (2005), está conformado por cinco dimensiones y son: autorrealización, compromiso, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

No existen estudios realizados en la Universidad Peruana Unión (UPeU) que evidencien si los directores de las Escuelas Académico Profesionales se consideran satisfechos, autorrealizados; es decir, si perciben las oportunidades para progresar, si consideran estimulante el trabajo que hacen o si ven que la organización es una buena opción para alcanzar una calidad de vida laboral. Por otra parte es necesario conocer también cómo estos factores influyen en el desempeño del director de una EAP.

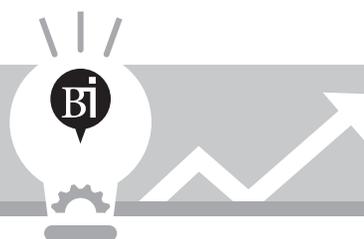
INTRODUCCIÓN

Para que exista un buen desempeño por parte del trabajador, es oportuno que se le asigne los recursos necesarios y un ambiente laboral adecuado, es decir, que su entorno sea el apropiado. El clima organizacional debe ser social y técnicamente el adecuado para que el trabajador logre un óptimo desempeño.

De manera similar, en lo que respecta al involucramiento laboral, no se han realizado estudios para conocer si el director de una EAP asegura los niveles de logro, si él mismo se considera como factor clave para el éxito de la institución o si los servicios que brinda la institución son motivo de satisfacción para él. No se conoce cómo estos factores repercuten en su desempeño laboral.

Asimismo no hay estudios que muestren hasta qué punto el director de una EAP conoce la existencia de normas y procedimientos y guías de trabajo (en caso que lo hubiera), si en la institución se mejoran continuamente los métodos de trabajo, si los objetivos de trabajo están claramente definidos, cómo percibe el director de una EAP la remuneración estipulada y si ella está acorde a su desempeño y los logros alcanzados.

La evaluación del desempeño laboral del personal de la Universidad Peruana Unión (UPeU) es básicamente subjetiva; es decir, los formatos que se utilizan para la evaluación no reflejan la realidad objetiva del desempeño de sus trabajadores. Algunos factores que influyen en este tipo de evaluación: el instrumento de evaluación, el tiempo que emplean los directivos para realizar



la evaluación de su personal, y la poca objetividad de los criterios de evaluación. Cabe mencionar que los niveles de desempeño también son afectados por factores intrínsecos y extrínsecos del trabajador, de acuerdo con su percepción del sistema organizacional. Las implicancias de estos factores se reflejan en el clima organizacional a través de la supervisión, el logro, la afiliación, el poder, el temor, entre otros.

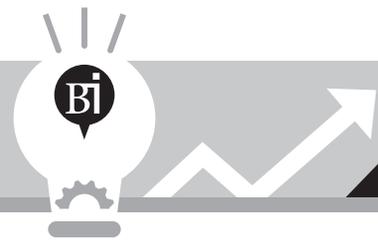
Entonces, en los esfuerzos para mejorar el desempeño laboral necesariamente se tiene que identificar las causas que afectan a los niveles de desempeño; una vez identificadas estas causas, la jefatura de la Oficina de Recursos Humanos (RR. HH.) puede diseñar las estrategias que realmente van a lograr mejorar el desempeño laboral.

La Oficina de RR. HH. de la UPeU, aún no ha realizado un diagnóstico del clima organizacional; por lo tanto, no se conoce la realidad de cómo el personal percibe el ambiente físico de su trabajo, la supervisión por parte de sus superiores, las relaciones entre compañeros, las políticas de crecimiento y el grado de compromiso que tiene con la institución. En efecto, si los directivos no conocen la realidad de cómo perciben el clima organizacional los trabajadores, difícilmente se podrá plantear acciones para mejorar el desem-

peño laboral; o, expresado de otra manera, las acciones que se plantean para mejorar los niveles del desempeño laboral no serían los más certeros esto por una parte.

Por otra parte, se considera como un factor crítico de éxito, dentro de una institución universitaria, a los mismos directores de cada EAP, pues ellos son los responsables de gestionar los procesos académicos. Los directores son los principales representantes académicos de la Universidad, y deben brindar un servicio de calidad a los alumnos. Sin embargo, el problema que se observa en los directores de escuela es que cuando asumen el cargo no conocen con exactitud cuáles son realmente sus funciones. Este sin duda es un problema de comunicación, y, naturalmente, les compete a los jefes inmediatos superiores en coordinación con la Oficina de RR. HH. brindar la información requerida a quienes asumen esta función. Una razón por la cual se produce esta situación es porque no se conoce el perfil, las competencias y las habilidades que debe tener el director de una EAP para un buen desempeño laboral.

Por este motivo se trabajará con los directores de las EAP de la UPeU sede y filiales Tarapoto y Juliaca. Lo que se pretende es identificar los facto-



res del clima organizacional, que causan un buen o mal desempeño laboral.

II. METODOLOGÍA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

A continuación, se enuncian los beneficios que se esperan de la evaluación de desempeño por competencias, tomando como referencia lo expresado por Alles M. (2002), en *Desempeño por competencias*, donde ella explica con claridad ciertos principios básicos, que harán la función de un marco teórico en la presente investigación, para potencializar y lograr una correcta aplicación de la evaluación de desempeño en cualquier compañía que busque como fin último ser la mejor en su negocio.

La evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación y desarrollo de cada persona en su puesto adecuado.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIA

Aclaremos ahora los conceptos fundamentales implicados en esta teoría de competencias.

Spencer y Spencer (1993) consideran que competencia es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Rodríguez y Feliú (1996) definen competencia como “conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Boyatzis W. (1993) señala que competencia son: “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficiente-

mente en sus tareas y funciones”.

La competencia, según Tejada (1998): “es el conjunto de saberes (saber, saber ser, saber hacer, querer ser y poder ser) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional” (p. 18).

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

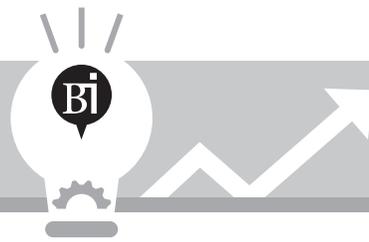
Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: conjunto de aspectos relacionados con las motivaciones responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) hacia la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

Poder hacer: implica un conjunto de factores relacionados con:

-**El punto de vista individual:** la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se



contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

-El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos “presiona”, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El análisis del Clima organizacional debe analizar aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto a la institución. Como cualquier estudio que intenta un diagnóstico de la organización, las dimensiones a evaluar deberán ser ajustadas de acuerdo a la realidad.

“El Clima Organizacional está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización”.

Características del clima organizacional

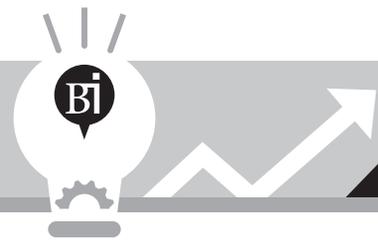
El clima organizacional implica una referencia constante para el personal de una organización respecto al desarrollo de su trabajo. El clima puede construirse como una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por estos, que la evalúan colectivamente.

El clima organizacional según Rodríguez D. (2001), tiene las siguientes características:

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente

graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; caso contrario, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están disponiendo este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la



organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en un aumento que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección - clima organizacional parecería requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en las variables que configura el clima organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

MODELOS Y CUESTIONARIOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los modelos y cuestionarios de clima organizacional desarrollados a lo largo de la historia, aún presentan algunas confusiones en torno a las dimensiones que engloba este concepto, lo que generalmente dificulta integrar los resultados de las investigaciones realizadas en un todo coherentes, que le dé forma a un marco teórico y metodológico correspondiente.

Partiendo por la elaboración original de Litwin y Stringer (1968) y el actual planteamiento de Stringer (2002), continuando posteriormente con otros clásicos como Friedlander y Margulies (1969), House y Rizzo (1971) y James A. (1979), Litwin y Stringer (1968) en Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ) proponen nueve escalas, separadas de la siguiente manera:

a) Estructura: sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones y procedimientos hay; énfasis en el papeleo y en exámenes de canales, o si hay una atmósfera informal y floja.

b) Responsabilidad: sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones cuando ha hecho un trabajo, saber que es su trabajo.

c) Recompensa: sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.

d) Riesgo: sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar.

e) Calidez: sentimiento general de buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser aceptado; la prevalencia de amistad y grupos sociales informales.

f) Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde y hacia arriba.

g) Estándares: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y de estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en las metas grupales y personales.

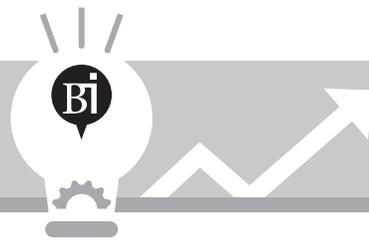
h) Conflicto: sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes; el énfasis puesto en la apertura.

i) Identidad: sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo; la importancia puesta en este tipo de espíritu.

Stringer (2002) propone seis dimensiones del clima organizacional, y son:

a) Estructura: refleja el sentimiento de los empleados de estar bien organizados y tener una clara definición de sus roles y responsabilidades. La estructura es alta cuando las personas sienten que todos los trabajos están bien definidos.

Es baja cuando hay confusión acerca de quién hace qué tareas y quién es la autoridad para tomar decisiones. Incluso en industrias de alta tecnología donde predominan los arreglos or-



ganizacionales horizontales o temporales, una sensación de estructura apropiada tiene un fuerte impacto en la motivación de las personas y el desempeño.

b) Estándares: refleja el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo que tienen los empleados por hacer un buen trabajo. Altos estándares significa que las personas están siempre buscando formas de mejorar el desempeño. Bajos estándares reflejan menores expectativas de desempeño.

c) Responsabilidad: refleja los sentimientos de los empleados de “ser su propio jefe” y no tener que chequear dos veces las decisiones con otros. Un sentido de alta responsabilidad significa que el empleado se siente impelido a resolver los problemas por sí mismo. Baja responsabilidad indica que el riesgo de tomar o probar nuevas aproximaciones tiende a ser desalentado.

d) Reconocimiento: indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho. Es una medición del énfasis en la recompensa versus el criticismo y el castigo. Climas de alto reconocimiento se caracterizan por un balance apropiado de premios y criticismo. Bajo reconocimiento significa que el buen trabajo es recompensado de forma inconsistente.

e) Apoyo: manifiesta el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que existe en el grupo de trabajo. Es alto cuando los empleados sienten que son parte de un equipo que funciona correctamente y sienten que pueden recibir ayuda (especialmente del jefe) si es que la necesitan. Cuando el apoyo es bajo, los empleados se sienten solos y aislados.

f) Compromiso: refleja el sentido de orgullo de los empleados por pertenecer a la organización y su grado de compromiso con las metas organizacionales. Altos sentimientos de compromiso implican mayores niveles de lealtad personal. Bajos niveles de compromiso significan que los empleados se sienten apáticos hacia la organización y sus metas.

Friedlander y Margulies (1969) propusieron ocho dimensiones que son:

a) Retirada o falta de compromiso: describe un grupo que está “examinando sus movimientos”; un grupo que “no está en el engranaje” con respecto a qué tienen que realizar.

b) Obstáculo: se refiere los sentimientos de los miembros respecto a estar recargados con deberes de rutina y otros requerimientos considerados como mucho trabajo. Su trabajo no está siendo facilitado.

c) Espíritu: es una dimensión moral. Los miembros sienten que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y, al mismo tiempo, comparten un sentido de cumplimiento de tarea.

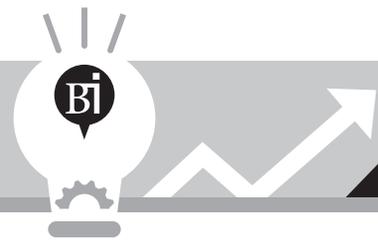
d) Intimidad: se refiere al placer de los miembros al mantener relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidad social no necesariamente asociada con cumplimiento de tarea.

e) Actitud distante: se refiere que la conducta de la gerencia se caracteriza por ser formal e impersonal. Describe una distancia “emocional” entre el gerente y sus subordinados.

f) Énfasis en la producción: se refiere a la conducta de la gerencia caracterizada por una cercana supervisión. La gerencia es altamente directiva e insensible a la comunicación de feedback.

g) Confianza: se refiere a la conducta de la gerencia caracterizada por esfuerzos para “poner a la organización en movimiento”. Esta conducta está marcada por intentos de motivar a través del ejemplo. La conducta es orientada a la tarea y es vista favorablemente por los miembros.





h) Consideración: se refiere a la conducta caracterizada por una inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y a hacer algo extra por ellos en términos humanos.

House y Rizzo (1971), propone ocho dimensiones que son:

a) Conflicto e inconsistencia: el grado en el cual las políticas, los procedimientos, los estándares de desempeño y las direcciones son inconsistentes o inconsistentemente aplicadas.

b) Formalización: grado en el cual las prácticas estandarizadas, las políticas y las responsabilidades de posición son explícitamente formalizadas.

c) Adecuación de la planificación: grado en el cual los planes son vistos como adecuados para lograr los objetivos laborales.

d) Selección basada en habilidad y desempeño: grado en el cual los criterios de selección están basados en la habilidad y el desempeño más bien que en políticas, personalidad, o credenciales educacionales.

e) Tolerancia de error: grado en el cual los errores son tratados de una manera centrada en el aprendizaje, más bien que de una manera amenazante, castigadora y orientada a la vergüenza.

f) Adecuación a la autoridad: grado en el cual el empleado cultiva las relaciones con sus superiores y viceversa.

g) Claridad y consenso de metas: grado en el cual el empleado tiene claro y acepta los objetivos propuestos por sus superiores.

h) Presión laboral: grado en el cual el trabajador percibe la sobrecarga de trabajo.

James y colegas (1979), plantean que el clima organizacional es un constructo molar, llamado específicamente por ellos clima psicológico el cual es definido como un conjunto de percepciones que reflejan como los ambientes de trabajo, incluyendo los atributos organizacionales son evaluados y representados cognitivamente en

términos de su significado o significancia para los individuos.

James y James (1989) propusieron que las percepciones de clima laboral representan evaluaciones o apreciaciones cognitivas de atributos del ambiente en términos del significado adquirido para el individuo. Estos autores ven a las evaluaciones o apreciaciones cognitivas como “cogniciones emocionales”, debido a que reflejan los significados subjetivos que ayudan a etiquetar la emoción y a determinar la dirección e intensidad de la experiencia y la emoción.

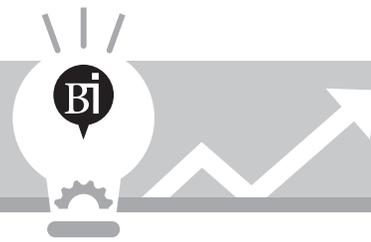
Palma Carrillo (2004) elabora un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendido en su versión final, de un total de 50 ítems que exploran la variable clima organizacional definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento laboral con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con los demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Según Palma Carillo (2004) los conceptos en torno a los factores determinados para el análisis estadístico y cuantitativo son como sigue:

a) Autorrealización: apreciación del trabajador con respecto a las responsabilidades que el medio laboral ofrece, favoreciendo el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

b) Involucramiento laboral: identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

c) Supervisión: apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, en relación de apo-



yo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

d) Comunicación: percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

e) Condiciones laborales: reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

DESEMPEÑO LABORAL

Dimensión: objetivos

Indicadores:

- Lograr que cada docente desarrolle la integración en la Fe y enseñanza.
- Mejorar la satisfacción de los alumnos desde la perspectiva de docente y dirección de escuela.
- Lograr el avance y cumplimiento del desarrollo de los cursos acorde al sílabo.
- Incrementar la investigación en los cursos base de la carrera profesional.

Dimensión: funciones

Indicadores:

- Representa a la escuela en actos protocolares.
- Elabora el Plan Operativo Anual de actividades académicas de la escuela.
- Elabora proyectos de implementación de laboratorios y/o equipos para la carrera profesional.
- Revisa y actualiza la estructura curricular de la carrera profesional.
- Revisa y actualiza la sumilla del plan de estudios.
- Revisa la calidad de los sílabos de cada curso del plan de estudios en funcionamiento.
- Elabora la carga académica que garantice la calidad del desarrollo de los cursos.
- Elabora el horario de los cursos asociados a la plana docente.
- Asesora y/u orienta a los alumnos en el cumplimiento de su currículo respectivo (matrícula, prácticas preprofesionales...)
- Fomenta la práctica de valores cristianos a

través del desarrollo de los cursos.

- Supervisa la integración de fe y enseñanza de cada curso.
- Monitorea el desarrollo de los cursos acorde al sílabo.
- Gerencia la puntualidad y asistencia del docente.
- Fomenta el desarrollo de proyectos de investigación a través de los centros de investigación.
- Evalúa el desempeño de los docentes.
- Organiza y dirige eventos o actividades académicas y/o culturales propias de la escuela.
- Organiza eventos para fortalecer las relaciones entre docente y alumno.
- Revisa el material bibliográfico para la compra de nuevos libros.
- Motiva y orienta la capacitación de los docentes.

Dimensión: productividad

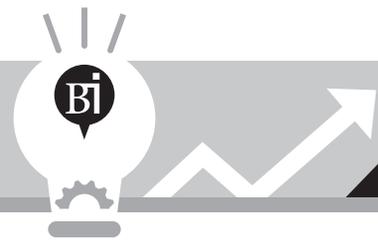
Indicadores:

- Utilización de recursos. Optimiza los recursos (económicos y materiales) para el desempeño de sus funciones y el beneficio de la escuela.
- Calidad. Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus alumnos y docentes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.
- Oportunidad. Entrega los trabajos (Plan Operativo, presupuesto, carga académica, horario, etc.)
- Responsabilidad. Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.
- Cantidad. Hace más tareas, actividades y trabajos realizados que los asignados.
- Conocimiento del trabajo. Tiene claro cuáles son funciones y conoce los procesos fundamentales de la facultad y escuela.

Dimensión: conducta laboral

Indicadores:

- Compromiso Institucional. Asume y transmite el conjunto de valores de la Universidad. En su comportamiento y actitudes se siente "cabeza" de su EAP.
- Relaciones interpersonales. Establece y mantiene comunicación con los alumnos, docentes y sus superiores, propiciando un ambiente



- laboral de cordialidad y respeto.
- Iniciativa. Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.
- Confiabilidad. Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información, toma de decisiones y en la ejecución de actividades.
- Colaboración. Cooperar con los compañeros en las labores de la Facultad y de la Universidad.
- Atención al alumno. Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio solicitado.

Dimensión: liderazgo

Indicadores:

- Gestión. Planifica y prioriza sus actividades anuales; se organiza delegando responsabilidad y monitorea el avance.
- Proactividad. Asume la responsabilidad de las decisiones que toma y no busca culpables. Tiene iniciativa para mejorar y apoyar a su facultad.
- Trabajo en equipo. Crea sinergia entre docente, alumnos y directivos para cumplir con las metas trazadas.
- Resolución de conflictos. Tiene buen criterio, coherencia y es íntegro al plantear soluciones a problemas manteniendo transparencia y justicia.
- Capacidad de persuasión. Explica de manera simple, convence y motiva a lograr los objetivos trazados.
- Empoderamiento. Asigna responsabilidades acorde a las capacidades de su personal dándoles

autoridad para decidir y así no se recarga de trabajo.

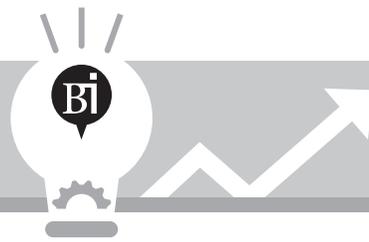
CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión: autorrealización (X1)

- Existen oportunidades de progresar en la institución.
- Los objetivos de trabajo son retos.
- Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda.
- Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse.
- Cumplir con las tareas diarias del trabajo, permite el desarrollo del personal.
- Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.
- La organización promueve el desarrollo del personal.
- La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.
- En la institución se afrontan y superan los obstáculos.
- Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.

Dimensión: involucramiento laboral (X2)

- Se siente comprometido con el éxito de la organización.
- Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.



- Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.
- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.
- Los trabajadores están comprometidos con la organización.
- En la oficina o área de trabajo se hacen mejor las cosas cada día.
- Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.
- Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.
- Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.
- Es posible la interacción con personal de mayor jerarquía (tus jefes).

Dimensión: supervisión (X3)

- El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos.
- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar las tareas.
- Se valora los altos niveles de desempeño.
- Los supervisores y/o jefes expresan reconocimiento por los logros.
- Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.
- Los jefes promueven la capacitación que se necesita.
- El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.
- Se reconocen los logros del trabajo.
- El jefe se interesa por el éxito de los empleados.
- Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.

Dimensión: comunicación (X4)

- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.
- En mi oficina o área de trabajo, la información fluye adecuadamente.
- En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.
- Existen suficientes canales de comunicación.
- El grupo con el que trabajo, funciona como equipo bien integrado.
- La institución fomenta y promueve la comunicación interna.
- Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión.
- Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas.
- Se conocen los avances en otras áreas de la organización.

- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.

Dimensión: condiciones laborales (X5)

- Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.
- En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.
- Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.
- Existe buena administración de recursos.
- La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones.
- Los objetivos del trabajo están claramente definidos.
- El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.
- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.
- Existe un trato justo en la institución.
- La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

MODELO PROPUESTO DE SOLUCIÓN

Modelo de diagramas de influencia

Definimos la codificación de las variables y dimensiones para elaborar el diagrama de influencia:

Y: Desempeño Laboral

X: Clima organizacional que está compuesto por cinco dimensiones.

X1: Autorrealización

X2: Involucramiento laboral

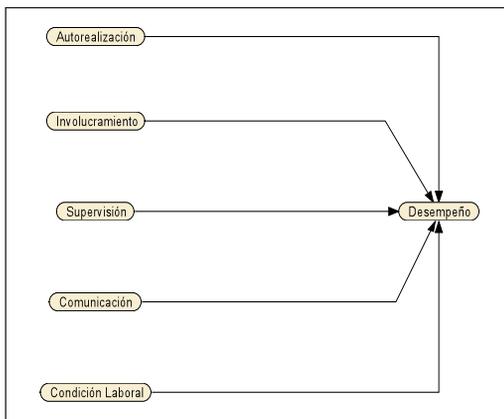
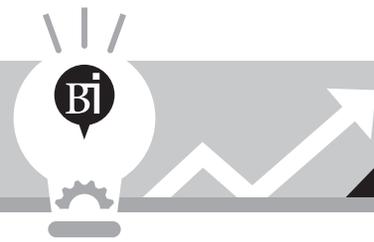
X3: Supervisión

X4: Comunicación

X5: Condiciones laborales

El modelo de diagramas de influencia utiliza la teoría de probabilidades para probar la relación y/o influencia de dos variables. Este modelo prueba una influencia probabilística utilizando dos conceptos básicos: probabilidades condicionales y probabilidades a priori.

La topología del diagrama de influencia para el presente estudio es de acuerdo a las dimensiones del clima organizacional y cómo estas dimensiones influyen en la variable desempeño laboral.



Fuente propia
Figura 2: Diagrama de influencia para el clima y desempeño laboral

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Encuesta de clima organizacional: para la confiabilidad del instrumento se han utilizado los métodos de Alfa de Crombach y Split Half de Guttman evidenciando correlaciones de 0,97 y 0,90 respectivamente (Palma Carrillo, 2004).

Ficha de evaluación del desempeño laboral

El método que se utilizó para validar este instrumento ha sido por juicio de expertos. Se ha considerado a tres expertos para que evalúen la coherencia y la completitud del instrumento.

Descripción de las características de la población de estudio

Tabla 4.1.

Descripción de la muestra de estudio

	Frecuencia	%
Edad		
Genero		
Facultad		
Experiencia en Gestión Académica		
Condición Laboral		
Nivel Académico		
Total	25	

En la tabla 4.1 se observa que la edad del 48 % de los directores de las EAP de la UPeU está entre 24 y 29 años, y el 20 % está entre 30 y 39 años. Se deduce entonces que la Universidad Peruana Unión tiene un alto porcentaje de directores jóvenes, y solamente el 4 % tiene de una edad mayor a 50 años. También se observa que existe un alto porcentaje (60 %) de directores masculinos y el 40 % de personal femenino.

En la tabla 4.1 se observa que el 44 % de los directores de las EAP de la UPeU tienen experiencia en gestión académica entre uno a cinco años, y el 36 % de seis a diez. También se observa en la tabla 4.1 que la condición laboral del 68 % de los directores es empleado, el 28 % misionero y solo el 4 %, contratado.

Finalmente, se observa que el 60 % de los directores de las escuelas EAP de la UPeU tienen el grado de magíster, 24 % tiene el título de licenciado o ingeniero y el 12 % grado de doctor.

Se concluye que en su mayoría la población de estudio son jóvenes, mayormente de género masculino, con el grado de magíster y todos con más de un año de experiencia en gestión académica.

Descripción de la percepción del clima laboral, según las dimensiones establecidas, de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU.

Tabla 4.2. Distribución de frecuencia de la percepción de la dimensión de autorrealización de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU.

Autorealización	Frecuencia	%
Muy Desfavorable	0	0%
Desfavorable	0	0%
Medía	2	8%
Favorable	15	60%
Muy Favorable	8	32%
Total	25	100%

En la tabla 4.2 se observa que 60 % de los directores de las EAP perciben que la autorrealización es favorable; es decir, este grupo de directores percibe que existen oportunidades de crecimiento, también percibe que las actividades que hacen son favorables para su desarrollo personal y considera favorable su lugar de trabajo para alcanzar una mejor calidad de vida. Hay un 32 % que lo considera muy favorable.

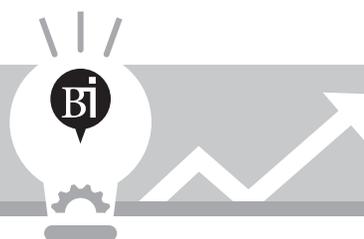


Tabla 4.3. Distribución de frecuencia de la percepción de la dimensión de involucramiento de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU.

Involucramiento	Frecuencia	%
Muy Desfavorable	0	0%
Desfavorable	0	0%
Media	3	12%
Favorable	12	48%
Muy Favorable	10	40%
Total	25	100%

En la tabla 4.3 se observa que el 48 % de los directivos perciben que tienen un nivel de involucramiento laboral favorable; es decir que este grupo tiene un comportamiento favorable para la institución, pues se sienten comprometidos con la institución. Además, cada uno de ellos se considera como un factor crítico de éxito, la Universidad Peruana Unión les genera orgullo y, finalmente, consideran que la interacción con sus superiores es buena.

Tabla 4.4. Distribución de frecuencia de la percepción de la dimensión de supervisión de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU.

Supervisión	Frecuencia	%
Muy Desfavorable	0	0%
Desfavorable	1	4%
Media	5	20%
Favorable	14	56%
Muy Favorable	5	20%
Total	25	100%

En la tabla 4.4 se observa que el 56 % de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU considera favorable la supervisión de los superiores; es decir, este grupo considera que el supervisor o sus superiores brindan apoyo para superar obstáculos; la evaluación que se hace de su trabajo ayuda a mejorar; el jefe escucha los planteamientos que ellos hacen y sienten que les interesa el éxito en su trabajo. Sin embargo el 4 % considera que la supervisión es desfavorable para la funcionalidad de su trabajo, es decir todo lo contrario al análisis del primer grupo.

Tabla 4.5. Distribución de frecuencia de la percepción de la dimensión de comunicación de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU.

En la tabla 4.5 se observa que el 68 % de los directores de las EAP de la UPeU percibe que el grado de fluidez, celeridad, claridad coherencia y precisión de la información es favorable para el funcionamiento de la institución; es decir, que este grupo de trabajadores percibe como favorable la información con que cuentan y necesaria para cumplir con su trabajo; percibe de manera favorable que la administración fomenta y promueve la comunicación en el trabajo; percibe de manera favorable que los compañeros cooperan entre sí y que existe una relación armoniosa; están informados de los avances de las otras áreas y que los objetivos de trabajo guardan relación con la visión institucional. De manera opuesta el 4 % del personal percibe como desfavorable.

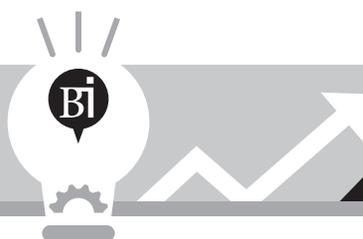
Tabla 4.6. Distribución de frecuencia de la percepción de la dimensión condición laboral de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU.

Condiciones Laborales	Frecuencia	%
Muy Desfavorable	0	0%
Desfavorable	1	4%
Media	7	28%
Favorable	15	60%
Muy Favorable	2	8%
Total	25	100%

En la tabla 4.6 se observa que el 60 % de los directores de las EAP de la UPeU consideran favorable las condiciones laborales; es decir, que este grupo percibe como favorable los recursos que tienen para hacer su trabajo; consideran que la administración de los recursos es buena, el trato en la institución es justo y las normas y procedimientos son a favor del trabajador. Sin embargo, de manera contraria solo el 4 % del personal considera como desfavorable las condiciones laborales.

Tabla 4.7. Distribución de frecuencia de la percepción del clima organizacional de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU.

Clima Organizacional	Frecuencia	%
Muy Desfavorable	0	0%
Desfavorable	0	0%
Media	4	16%
Favorable	17	68%
Muy Favorable	4	16%
Total	25	100%



En la tabla 4.7 se observa que el 68 % de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU perciben un clima organizacional favorable; lo que significa que este grupo percibe como favorable las posibilidades que existen para su realización, que su comportamiento en función al involucramiento es favorable para la Universidad. También perciben de manera favorable la supervisión que realizan sus superiores, consideran que la comunicación que fluye en las áreas de la Universidad es buena y que las condiciones laborales son favorables para los trabajadores. De manera similar, solo el 16 % considera muy favorable. Sin embargo ocurre que solo el 16% percibe un clima medio favorable.

Descripción de los niveles del desempeño laboral de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU

Tabla 4.8. Distribución de frecuencia del cumplimiento de los objetivos de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU.

Objetivos	Frecuencia	%
Muy por Debajo	0	0%
Por Debajo	0	0%
Adecuado	9	36%
Por Encima	8	32%
Óptimo	8	32%
Total	25	100%

En la tabla 4.8, se observa que el 36 % de los directores de las EAP de la UPeU tienen un desempeño adecuado y el 32 % tiene un desempeño por encima de lo adecuado, lo cual significa



que este grupo de directores logran que el docente desarrolle la integración de la fe y enseñanza, minimizan el ausentismo y la impuntualidad de los docentes; asimismo, logra que cada docente desarrolle los cursos acorde con el sílabo fomentando la investigación en los cursos base de la carrera profesional.

Tabla 4.9. Distribución de frecuencia del cumplimiento de las funciones de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU

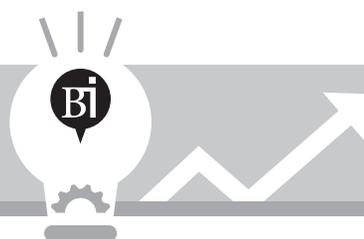
Funciones	Frecuencia	%
Muy por Debajo	0	0%
Por Debajo	0	0%
Adecuado	7	28%
Por Encima	5	20%
Óptimo	13	52%
Total	25	100%

En la tabla 4.9 se observa que el 52% de los directores de las EAP de la UPeU cumple con su función de una manera óptima y el 28% cumple sus funciones de manera adecuada. Esto significa que el director elabora de manera adecuada la carga académica que garantiza la calidad del desarrollo de los cursos, asesora y/o orienta, también de manera adecuada, a los alumnos en el cumplimiento de su currículo académico respectivo, fomenta la práctica de valores cristianos a través del desarrollo de los cursos y monitorea el desarrollo de los cursos acorde con el sílabo, etc.

Tabla 4.10. Distribución de frecuencia de la productividad de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU.

Productividad	Frecuencia	%
Muy por Debajo	0	0%
Por Debajo	0	0%
Adecuado	7	28%
Por Encima	13	52%
Óptimo	15	60%
Total	35	140%

En la tabla 4.10 se observa que el 60 % de los directores de las EAP de la UPeU presenta una productividad óptima, y el 52 %, presenta una productividad por encima de lo adecuado. Esto significa que el director optimiza los recursos (económicos y materiales) para el desempeño de sus funciones y en beneficio de la escuela, realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos



de sus alumnos y docentes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención: entrega los trabajos (Plan Operativo, presupuesto, carga académica, horario, etc). de acuerdo con la programación previamente establecida; realiza sus funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo y, finalmente, tiene claro cuáles son sus funciones y conoce los procesos fundamentales de la facultad y la EAP a la que pertenece.

Tabla 4.11. Distribución de frecuencia de la conducta laboral de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU

Conducta Laboral	Frecuencia	%
Muy por Debajo	0	0%
Por Debajo	0	0%
Adecuado	2	8%
Por Encima	6	24%
Óptimo	17	68%
Total	25	100%

En la tabla 4.11 se observa que el 68% de los directores de las EAP de la UPeU manifiesta una excelente conducta laboral, es decir: el director asume y transmite el conjunto de valores de la Universidad; en su comportamiento y actitudes se siente “dueño” de su EAP; establece y mantiene comunicación con los alumnos, docentes y sus superiores; propicia un ambiente laboral de cordialidad y respeto. Asimismo, resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos; genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información, la toma de decisiones y a la ejecución de actividades. Cooperar con los compañeros en las labores de la facultad y de la universidad y demuestra efectividad ante la demanda de un servicio solicitado.

Tabla 4.12. Distribución de la frecuencia del liderazgo que ejercen los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU

Liderazgo	Frecuencia	%
Muy por Debajo	0	0%
Por Debajo	0	0%
Adecuado	3	12%
Por Encima	9	36%
Óptimo	13	52%
Total	25	100%

En la tabla 4.12 se observa que el 52% de los directores de las EAP de la UPeU se desenvuelve de manera excelente como líderes. Esto significa que los directores: planifican y priorizan sus actividades anuales, se organizan delegando responsabilidad y monitorean el avance. Asumen la responsabilidad de las decisiones que toman y no buscan culpables. Tienen iniciativa para mejorar y apoyar a su facultad. Crean sinergia entre los docentes, alumnos y directivos para cumplir con las metas trazadas. Tiene buen criterio, coherencia y es íntegro al plantear soluciones a problemas manteniendo transparencia y justicia. Explican de manera simple, convencen y motivan a lograr los objetivos trazados. Finalmente, asignan responsabilidades acorde a las capacidades de su personal dándoles autoridad para decidir y así no se recarga de trabajo.

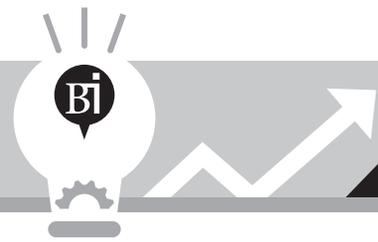
Tabla 4.13. Distribución de la frecuencia del desempeño laboral de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la UPeU

Desempeño Laboral	Frecuencia	%
Muy por Debajo	0	0%
Por Debajo	0	0%
Adecuado	7	28%
Por Encima	5	20%
Óptimo	13	52%
Total	25	100%

En la tabla 4.13 se observa que el 52 % de los directores de las EAP de la UPeU tienen un desempeño óptimo, el 20 %, tienen un desempeño por encima de lo adecuado y un 28 % un desempeño laboral adecuado. Esto significa que los directores logran sus objetivos trazados, cumplen con sus funciones, tienen una productividad muy buena, presentan una muy buena conducta laboral que aporta a la Universidad y ejercen un liderazgo acorde a la situación que se presenta.

ANÁLISIS DEL EFECTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL CON DIAGRAMAS DE INFLUENCIA

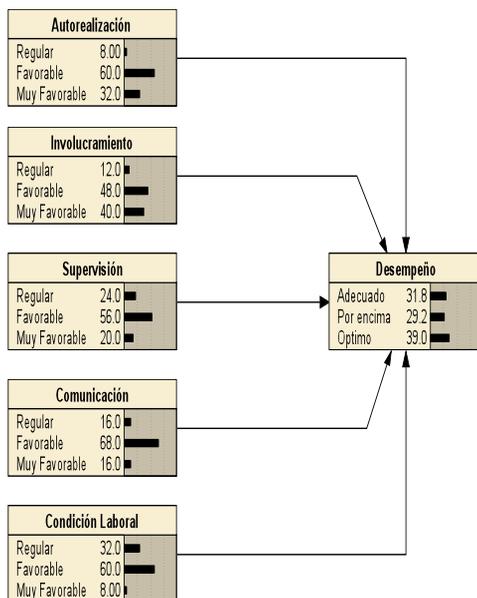
Se ha utilizado el modelo de redes bayesianas para probar influencia probabilística de las variables de estudio, el cual se presenta en el figura 4.1.



Para construir la red bayesiana asociada a las variables de estudio se ha trabajado con las cinco dimensiones del clima organizacional que vienen a ser las variables independientes que influyen sobre la variable dependiente desempeño.

En la percepción del clima organizacional por parte de los directores no se ha presentado percepciones muy desfavorables ni desfavorables; los valores que presentan las dimensiones son tres: Regular, Favorable y Muy Favorable, tal como se muestra en las dimensiones de la figura 4.1. De manera similar en la variable desempeño se analizan solo tres valores: adecuado, por encima de lo adecuado y óptimo.

Figura 4.1 Redes bayesianas para analizar la influencia de las dimensiones del clima organizacional en el desempeño laboral de los directores de las Escuelas Académico Profesionales de la Universidad Peruana Unión.



En la figura 4.1 se observa que en las dimensiones de autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condición laboral, la probabilidad del valor favorable es 60, 48, 56, 68 y 60 respectivamente. Además, la probabilidad del valor óptimo del desempeño es de 39. De aquí se deduce la probabilidad de que el docente tenga un desempeño óptimo de 0.39, siempre y cuando él perciba una autorrealización favorable (48), una supervisión favorable (56), una comunica-

ción favorable (68) y su condición también sea favorable (60).

Tabla 4.14 Análisis de influencia probabilística de los factores del clima organizacional en el desempeño laboral.

Desempeño laboral Clima organizacional	Estado inicial	Estado final	Grado de influencia probabilística
Autorrealización (60 %)	39 %	41.1 %	2.1 %
Involucramientolaboral (40 %)	39 %	49.7 %	10.7 %
Supervisión (56 %)	39 %	44.5 %	5.5 %
Comunicación (68 %)	39 %	41.3 %	2.3 %
Condición laboral (60 %)	39 %	39.4 %	0.4 %

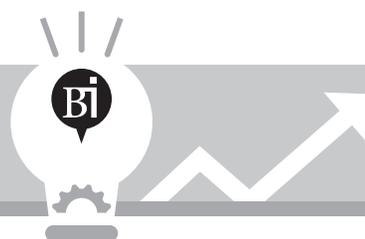
En la tabla 4.14 se observa que:

La probabilidad de que un director de una EAP de la UPEU perciba la autorrealización favorable es de 60 % y muy favorable 32 %; esto hace que el desempeño sea óptimo en un 39 %. Si el director de una EAP percibe la autorrealización como favorable (100 %) entonces la probabilidad de que su desempeño sea óptimo aumenta a 41.1 %.

La probabilidad de que un director de una EAP de la UPEU perciba el involucramiento como favorable es de 48 % y muy favorable 40 %; esto hace que el desempeño sea óptimo en un 39 %. Si el director de una EAP percibe el involucramiento como favorable (100 %) entonces la probabilidad de que su desempeño sea óptimo aumenta a 49.7 %.

La probabilidad de que un director de una EAP de la UPEU perciba la supervisión como favorable es de 56 % y muy favorable 20 %; esto hace que el desempeño sea óptimo en un 39%. Si el director de una EAP percibe la supervisión como favorable (100 %) entonces la probabilidad de que su desempeño sea óptimo aumenta a 44.5 %.

La probabilidad de que un director de una EAP de la UPEU perciba la comunicación como favorable es de 68 % y muy favorable 16 %; esto hace que el desempeño sea óptimo en un 39 %. Si el director de una EAP percibe la comunicación como favorable (100 %) entonces la probabilidad de que su desempeño sea óptimo aumenta a 41.3 %.



La probabilidad de que un director de una EAP de la UPeU perciba las condiciones laborales como favorables es de 60 % y muy favorable 8 %; esto hace que el desempeño sea óptimo en un 39 %. Si el director de una EAP percibe las condiciones laborales como favorables (100 %) entonces la probabilidad de que su desempeño sea óptimo aumenta a 39.4 %.

CONCLUSIONES

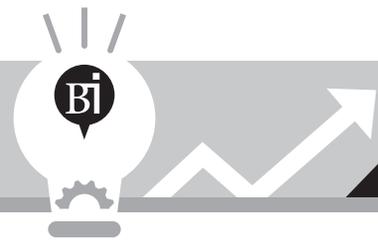
1. El clima organizacional que perciben los directores de las EAP de la UPeU es de 60 % favorable y de un 32 % muy favorable; esto significa que los directores perciben que existen oportunidades para su realización personal; en cuanto a su comportamiento en función al involucramiento es favorable o muy favorable para la Universidad. También perciben de manera favorable la supervisión que realizan sus superiores. Consideran que la comunicación que fluye en las áreas de la Universidad es buena y que las condiciones laborales son favorables para ellos.
2. El desempeño laboral de los directores de las EAP de la UPeU es en un 52 %, óptimo; en un 20 % por encima de lo adecuado y en un 28 % adecuado. De aquí se deduce que los directores de las EAP en general tienen un nivel de desempeño muy alto; es decir, que los directores logran sus objetivos trazados, cumplen con sus funciones, tienen una productividad muy buena, presentan una muy buena conducta laboral que aporta a la Universidad y ejercen un liderazgo acorde a la situación que se presenta.
3. La dimensión de autorrealización tiene una influencia probabilística positiva de 2.1 % sobre el desempeño laboral de los directores de las EAP de la UPeU, ya que cada vez que se mejora la probabilidad de percepción de la autorrealización el desempeño laboral óptimo aumenta.
4. La dimensión de involucramiento laboral tiene una influencia probabilística positiva de 10.7 % sobre el desempeño laboral de los directores de las EAP de la UPeU, ya que si mejora la probabilidad de percepción del in-

volucramiento el desempeño laboral óptimo aumenta.

5. La dimensión de condición laboral tiene una influencia probabilística positiva de 5.5 % sobre el desempeño laboral de los directores, ya que si mejora la probabilidad de percepción de las condiciones laborales, la probabilidad del desempeño laboral óptimo aumenta.
6. La dimensión de supervisión tiene una influencia probabilística positiva de 2.3 % sobre el desempeño laboral de los directores de las EAP, ya que cada vez que se mejora la probabilidad de la supervisión, la probabilidad del desempeño laboral óptimo se incrementa.
7. La dimensión de comunicación tiene una influencia probabilística positiva de 0.4 % sobre el desempeño laboral de los directores de las EAP, ya que si la comunicación mejora, la probabilidad del desempeño laboral óptimo se incrementa.
8. Por lo tanto, el clima organizacional tiene una influencia probabilística positiva de 4.2 % en el desempeño laboral óptimo de los directores de las EAP de la Universidad Peruana Unión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, S. Y. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Tesis de licenciatura en Comunicación. Universidad Nacional del Centro del Perú.
2. Bulnes, M. Et al (2004) Percepción del clima social laboral y de la eficiencia personal en profesionales de la salud del sector público de la ciudad de Lima. Revista de investigación de Psicología. Vol. 7 N° 2, pp. 39-64.
3. Boyatzis, R.E.(1982), The Competence Manager, John Wiley & Sons, Inc.
4. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
5. Drucker, P. (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
6. Davis y Newstrom (1983). El comporta-



- miento humano en el trabajo. Editorial McGraw Hill. 6ta. Edición.
7. Elton M. (1995). Los problemas humanos en la civilización industrial. The Macmillan Company, New York.
 8. Fuchs, C. (1997). Sistema de evaluación y mejoramiento de desempeño. Revista El Diario, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.
 9. Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad.
 10. Hartle, F. (1993). Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos. Madrid. Editorial Deusto.
 11. Hay Group (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deustos, Madrid.
 12. Hernández, R. (1999). Reflexiones sobre Evaluación del Desempeño. Pirámide S.A. México.
 13. Hodgetts y Altman (1992). Administración de Recursos Humanos en Empresas. Limusa, México.
 14. Hamel y Drahala (1997). Competencia y Cambio Organizacional. Ediciones Panorama, México.
 15. McClelland, D.C. (1976), A guide to job competence assessment, Boston: McBer
 16. Molina N.J. (2000). Una alternativa para la evaluación del desempeño. Trabajo de Grado de Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo – Valencia.
 17. Palma Carrillo S. (2004). Escala del Clima Laboral. Editora & Comercializadora Cartolan E.I.R.L.
 18. Pérez y Chupayo (2007). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancaayo. Tesis de licenciatura. Facultad de Ciencias de la Comunicación, UNCP.
 19. Plant. R. (1991). La Dirección del cambio en la empresa. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
 20. Parsons, T (1996). Estructura y Proceso en las Sociedades modernas, Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
 21. Pérez y Chupayo (2007). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancaayo. Tesis de licenciatura. Facultad de Ciencias de la Comunicación, UNCP.
 22. Rojas, L. (1996). Sistema de Evaluación del Desempeño del Instituto de Normalización Provisional, en Revista Chilena de Administración Pública. Mz 13, P. 58 y 55.
 23. Rodríguez D. (2001). Diagnóstico Organizacional. Tercera edición. México: Alfaomega.
 24. Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Prentice Hall.
 25. Shein, E. (1997). Psicología de la organización. Prentice-Hall Hispanoamérica. México. 1997.
 26. Stoner J. (1994). Administración. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.