

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE  
EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
JORGE BASADRE GROHMANN TACNA 2010 - 2011**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Lic. HARTMAN ARNALDO CEVALLOS COLUMBUS**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)  
CON MENCIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2012**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN, TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN EN LA EDUCACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE  
GROHMANN, TACNA 2010 - 2011

Tesis sustentada y aprobada el 27 de noviembre del 2012; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE

:  .....

Dra. Rina María Álvarez Becerra

SECRETARIO

:  .....

Mgr. Gladys Pilar Limache Arocutipa

MIEMBRO

:  .....

Mgr. Alberto Patricio Lanchipa Ale

ASESOR

:  .....

Mgr. Isaias Rey Pérez Alférez

## AGRADECIMIENTO

*Deseo expresar mi agradecimiento a todos los maestros que han participado en mi formación de Maestro en Ciencia; a mi asesor Maestro Isaías Rey Pérez Alférez; y a mi colega Luis López Pucán, por sus enseñanzas y apoyo en el software estadístico.*

*DEDICATORIA*

*A mi amada familia: mi esposa María América; mis hijos: América Noemí, Ljubica Arlene y Hartman Jesús que permanentemente me brindan su apoyo y son la razón para seguir adelante.*

*A mis padres que siempre guiaron mi camino y a mis hermanos que fortalecen mi existir.*

## CONTENIDO

	Pág.
AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
ÍNDICE GENERAL	
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Planteamiento del problema	5
1.1.1 Caracterización del problema	5
1.2 Formulación del problema	10
1.2.1 Problema principal	10

1.2.2 Problemas secundarios	10
1.3 Formulación de objetivos	10
1.3.1 Objetivo general	10
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 Importancia y justificación de la investigación	11
1.4.1 Importancia	11
1.4.2 Justificación	12
1.5 Hipótesis de investigación	13
1.5.1 Hipótesis general	13
1.5.2 Hipótesis nula	13
1.5.3 Hipótesis específicas	14
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO	14
CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE	14
PREÁMBULO	14
2.1 Clima organizacional	21
2.1.1 Clima organizacional: Generalidades	21

2.1.2	Teorías del clima organizacional	34
2.1.3	Características del clima organizacional	39
2.1.4	Tipos del clima organizacional	43
2.1.5	Dimensiones del clima organizacional	48
2.1.5.1.	Motivación	55
2.1.5.2	Liderazgo	67
2.1.5.3	Comunicación	69
2.1.5.3.1	La comunicación organizacional	70
2.1.5.4	Satisfacción laboral	73
2.1.5.5	Estructura	76
2.1.6	Escalas del clima organizacional	77
2.1.7	Cultura organizacional y clima organizacional	79
2.1.7.1	Cultura organizacional	79
2.1.7.2	Definiciones de la cultura organizacional	80
2.1.7.3	Diferencias entre clima y cultura organizacional	82
2.2	Desempeño docente	84
2.2.1	Desempeño docente. Generalizaciones y conceptualizaciones	84
2.2.2	Dimensiones del desempeño docente	92

2.2.3	Evaluación desempeño docente	99
2.2.4	Instrumentos de medición del desempeño docente	111
<b>CAPÍTULO III</b>		121
<b>MARCO METOLÓGICO</b>		121
4.1	Tipo de la investigación	121
3.1.1	Diseño de la investigación	121
3.1.2	Población y muestra de estudio	122
4.2	Técnicas de manejo de la información	123
3.2.1	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	123
3.2.2	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	123
4.3	Variables de estudio	124
3.3.1	Identificación de las variables	124
3.3.2	Caracterización de las variables	124
<b>CAPÍTULO IV</b>		127
<b>PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS</b>		

	<b>RESULTADOS DEL TRABAJO</b>	<b>127</b>
4.1	Procesamiento de encuestas del clima organizacional FACI: 2010-2011	127
4.1.1	Dimensión: Estructura de la Facultad de Ciencias	129
4.1.2	Dimensión: Características del trabajo individual docente	131
4.1.3	Dimensión: Relaciones grupales	133
4.1.4	Dimensión: Comunicaciones	135
4.1.5	Dimensión: Motivación	137
4.1.6	Dimensión: Toma de decisiones	139
4.1.7	Dimensión: Actitud	141
4.1.8	Dimensión: Objetivos	143
4.1.9	Clima organizacional en la Facultad de Ciencias	145
4.2	Procesamiento del test para determinar el desempeño docente en las aulas de la Facultad de Ciencias	146
4.2.1	Dimensión: Motivación	148
4.2.2	Dimensión: Condiciones docentes y estrategia instruccional	150
4.2.3	Dimensión: Orientación	153
4.2.4	Dimensión: Evaluación	155

4.2.5 Dimensión: Cumplimiento de las normas establecidas	158
4.2.6 Desempeño docente en la Facultad de Ciencias	160
4.3 Contrastación de las hipótesis	162
4.3.1 Hipótesis específica (a)	162
4.3.2 Hipótesis específica (b)	165
4.3.3 Hipótesis específica (c)	167
4.3.4 Hipótesis general	169
CONCLUSIONES	172
SUGERENCIAS	174
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	175
PÁGINAS ELECTRÓNICAS	176
BIBLIOGRAFÍA	178

<b>ANEXOS</b>	<b>183</b>
01 Encuesta de medición del Clima Organizacional	184
02 Encuesta para la evaluación de Desempeño Docente	192
03 Validación del instrumento del Clima Organizacional	198
04 Validación del instrumento de Desempeño Docente	199
05 Bases de datos de la Encuesta Clima Organizacional	200
06 Bases de datos de la Encuesta Desempeño Docente	208

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Grados y Títulos en la Facultad de Ciencias	18
Tabla 2 Escalas del Clima Organizacional	77
Tabla 3 Diferencias entre el Clima Organizacional y la Cultura Organizacional	84
Tabla 4 Población docente estudiantil FACI	122
Tabla 5 Dimensiones e indicadores del Clima Organizacional	125
Tabla 6 Dimensiones e indicadores del Desempeño Docente	126
Tabla 7 Información de la encuesta Clima Organizacional	127
Tabla 8 Resumen del procesamiento de los casos del Clima Organizacional	128
Tabla 9 Análisis estadístico de fiabilidad del Clima Organizacional	128
Tabla 10 Estructura de la Facultad de Ciencias	129
Tabla 11 Características del trabajo individual	132
Tabla 12 Relaciones grupales	134
Tabla 13 Comunicación	136
Tabla 14 Motivación	138
Tabla 15 Toma de decisiones	140
Tabla 16 Actitud	142
Tabla 17 Objetivos	144

Tabla 18	Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias	145
Tabla 19	Información de la encuesta Desempeño Docente	146
Tabla 20	Resumen del procesamiento de los casos Desempeño Docente	148
Tabla 21	Análisis estadístico de fiabilidad de los casos Desempeño Docente	148
Tabla 22	Motivación	149
Tabla 23	Condiciones docente y estrategia instruccional	152
Tabla 24	Orientación	154
Tabla 25	Evaluación	157
Tabla 26	Cumplimiento de las normas establecidas	159
Tabla 27	Desempeño Docente	160
Tabla 28	Resumen de las dimensiones del Clima Organizacional FACI-UNJBG 2010-2011	164
Tabla 29	Resumen de las dimensiones del Desempeño Docente FACI-UNJBG 2010-2011	166
Tabla 30	Resumen de las dimensiones del Clima Organizacional FACI-UNJBG 2010-2011	168
Tabla 31	Relación entre la variable Clima Organizacional y la variable Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias, mediante la Prueba de Chi-cuadrado	170

Tabla 32	Dimensión: Estructura de la Facultad de Ciencias	200
Tabla 33	Dimensión: Característica del trabajo individual	201
Tabla 34	Dimensión: Relaciones grupales	202
Tabla 35	Dimensión: Comunicación	203
Tabla 36	Dimensión: Motivación	204
Tabla 37	Dimensión: Toma de decisiones	205
Tabla 38	Dimensión: Actitud	226
Tabla 39	Dimensión: Objetivos	207
Tabla 40	Dimensión: Motivación	208
Tabla 41	Dimensión: Condiciones docentes y estrategia instruccional	213
Tabla 42	Dimensión: Orientación	218
Tabla 43	Dimensión: Evaluación	221
Tabla 44	Dimensión: Cumplimiento de la normas establecidas	224

ÍNDICE DE GRÁFICOS		Pág.
Gráfico 1	Dimensiones del Desempeño Docente	94
Gráfico 2	Rango final	124
Gráfico 3	Estructura de la Facultad de Ciencias	130
Gráfico 4	Características del trabajo individual	132
Gráfico 5	Relaciones grupales	134
Gráfico 6	Comunicación	136
Gráfico 7	Motivación	138
Gráfico 8	Toma de decisiones	140
Gráfico 9	Actitud	142
Gráfico 10	Objetivos	144
Gráfico 11	Clima Organizacional	145
Gráfico 12	Motivación	149
Gráfico 13	Condiciones docentes y estrategia instruccional	152
Gráfico 14	Orientación	155
Gráfico 15	Evaluación	157
Gráfico 16	Cumplimiento de las normas establecidas	159
Gráfico 17	Desempeño Docente	161
Gráfico 18	Resumen de las dimensiones del Clima Organizacional	164
Gráfico 19	Resumen de las dimensiones del Desempeño Docente	167
Gráfico 20	Resumen de las dimensiones del Clima Organizacional	168

## RESUMEN

Este trabajo es el resultado de un diagnóstico al Clima Organizacional y al Desempeño Docente de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna; año 2010-2011.

La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptivo y de campo. La población de la Facultad de Ciencias es de 80 docentes nombrados y contratados y de 300 estudiantes aproximadamente. En ambas poblaciones obtuvimos una muestra y a cada una de ellas, se le entregó una encuesta con preguntas según la escala de Rensis Likert.

Al ser procesados los datos recolectados a través del software IBM SPSS STATISTICS 19, se ha podido determinar que existe un Clima Organizacional y un Desempeño Docente apropiados; pero no existe una relación directa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Docente.

## ABSTRACT

This work is the result of an assessment of organizational climate and Teaching Performance, Faculty of Science, National University Jorge Basadre Grohmann-Tacna, 2010-2011.

The research is part of the method of feasible project, being descriptive and field. The population of the Faculty of Sciences is appointed and hired 80 teachers and about 300 students. In both populations obtained a sample and each of them was given a survey with questions as Rensis Likert scale.

When processing the data collected through software IBM SPSS Statistics 19, it has been determined that there is an organizational climate and Teaching Performance appropriate, but there is no direct relationship between organizational climate and teacher performance.

## **INTRODUCCIÓN**

La Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna; como una organización está constituida con personal docente, estudiantes, graduados y personal administrativo; y cada uno de ellos con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para el logro de la Misión y Visión de acuerdo al Plan de Desarrollo aprobado.

Todas las organizaciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas. La universidad como una Institución Educativa Superior, es una organización y está conformada por un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ella y la conducta de los grupos e individuos. La interacción de los elementos mencionados producen patrones de relación variados y específicos que encajan en lo que se ha denominado: Clima Organizacional.

El Clima Organizacional está siendo estudiado en estos últimos años por la Escuela Humanista Administrativa, donde los investigadores comienzan sus trabajos preguntándoles a los miembros de las organizaciones cómo la perciben. El Clima Organizacional es el ambiente interno de una organización que no es físicamente palpable, pero que sí se siente. Según Goncalves (1999:2), "el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros".

Todos estos factores se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presentan en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un docente, alumno y trabajador administrativo de la Facultad de Ciencias (FACI) no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que ellos tengan de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras series de experiencias de cada miembro con la organización, que en este caso es la Facultad de Ciencias. De ahí que el Clima Organizacional refleje interacción entre las características personales y organizacionales. La Facultad de Ciencias es una unidad académica, administrativa de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, cuya estructura está conformada por dos Escuelas Académicas Profesionales: Biología-Microbiología y Física Aplicada; cuatro Departamentos Académicos: Biología, Física, Química, y Matemática y Estadística; un Centro de Energías Renovables; laboratorios; y una Biblioteca especializada.

Últimamente la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, ha iniciado un nuevo gobierno elegido por la Asamblea Universitaria, que ha significado el fin de una intervención de la Asamblea Nacional de Rectores.

Esta intervención fue producto de la lucha de dos decanos por asumir el rectorado y generar inestabilidad en el gobierno y en la administración de la Universidad, ello como consecuencia de no contar con Rector y Vicerrectores elegidos, como lo establece la Ley N° 23733.

El propósito de la investigación fue realizar un estudio sobre el Clima Organizacional y si este tiene una relación con el Desempeño Docente, esperando que los aportes puedan ser considerados por las autoridades de la Facultad de Ciencias para mejorar la situación existente, después de dos años de intervención por una Comisión de Gobierno tanto en la Universidad como en la FACI. El presente trabajo está constituido por un resumen, cuatro capítulos, bibliografía y anexos.

En el Capítulo I, denominado "Planteamiento del Problema" se presenta la caracterización del problema, la formulación del mismo, así como los objetivos tanto general como los específicos. También se presenta la importancia del problema y su justificación. Así mismo las hipótesis: general, nula y específicas. En el Capítulo II, denominado como "Marco Teórico" se analizan las variables de estudio: Clima Organizacional y Desempeño Docente. Se enuncian las teorías del Clima Organizacional y sus dimensiones. De igual modo para el Desempeño Docente y sus dimensiones. En el Capítulo III, denominado "Marco Metodológico" se analiza el tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas de manejo y variables de estudio que corresponde al trabajo a desarrollarse. En el Capítulo IV, denominado "Presentación, análisis e interpretación de los resultados del trabajo" se analizan los procedimientos de las encuestas aplicadas a los docentes para evaluar el Clima Organizacional y asimismo la encuesta a los estudiantes para determinar el Desempeño Docente mediante el Programa IBM SPSS STATISTICS 19, resultados que nos ha permitido contratar nuestras hipótesis. Finalmente se precisan las Conclusiones y Sugerencias del

presente trabajo, seguidas de las referencias bibliográficas, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### 1.1.1 Caracterización del problema

El tratamiento del tema sobre Clima Organizacional, ha asumido especial importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar los niveles de logro previstos, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional; este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o

de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización de la Facultad de Ciencias (FACI) de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna (UNJBG); que como cualquier otra organización se encuentra en este tipo de comportamiento social. En su interior, se generan relaciones entre autoridades y docentes, así como estudiantes y personal administrativo, sin dejar de contar con la presencia del público externo que pueden ser padres de familia de los estudiantes o personas que buscan un servicio de la Facultad.

En la Facultad de Ciencias de la UNJBG se percibe que el comportamiento general entre el personal docente, en especial, no es precisamente el más adecuado. Existen pequeños grupos de opinión, generalmente de carácter político, lo que generan distanciamiento y en consecuencia

deficientes relaciones entre dicho personal. El caso, se extiende a la actuación de algunos directivos que, al tener diferencias de opinión y posición política, obvian el buen trato y respeto sobre quienes manifiestan esas diferencias.

El Clima Organizacional apropiado o no, tiene consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo. El Clima Organizacional está definida por la percepción que los miembros tienen de la organización, éstas repercutirán en la gestión del proceso enseñanza-aprendizaje a favor del estudiantado que siguen las diferentes carreras profesionales que ofrece la Facultad de Ciencias, toda vez que se afectarán en las opciones de productividad, satisfacción, innovación, etc.

La asunción de posiciones de opinión, sea por parte de docentes o de autoridades, arrastran al posicionamiento de estudiantes, inclusive del personal administrativo, percibiéndose un ambiente de relaciones tensas, especialmente en los tiempos de elecciones de autoridades o designación a cargos de responsabilidad dentro de la estructura académico-administrativa de la Facultad.

Lo anteriormente descrito, muestra un cuadro donde el ambiente que se "respira" no es aquel que impulse a un desenvolvimiento armónico, positivo y que impulse al desarrollo académico integral de la Facultad de Ciencias. El problema, como se dijo anteriormente, afecta el funcionamiento de la Institución que tiene una gran responsabilidad: formar a los futuros profesionales en las especialidades que ofrece.

Los factores necesarios a considerar en un Clima Organizacional se diferencian entre las organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas. Entre los factores tenemos: motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, estrés y conflictos. (DAVIS & NEWSTROM, 1999)

No cabe duda que son diversos y complejos los factores del Clima Organizacional que pueden relacionarse en forma directa o indirectamente en el desempeño docente en la Facultad de Ciencias de la UNJGB.

La motivación y la satisfacción en los colegas, son preocupaciones constantes y adicionalmente se enriquecen

cuando en las sesiones de Consejo de Facultad y de Consejo Universitario no tratan oportunamente los ascensos, licencias para estudios de perfeccionamiento docente y otros. Por otro lado, los profesionales en Matemáticas son marginados académicamente en la medida que no pueden tener aspiraciones como otros profesionales, al no contar con una Escuela Académica Profesional de Matemática.

Esto determina que se desarrollen actitudes y valores distintos a los que se practican y que se generen conflictos, y tras ello se desarrollen problemas que inciden en la salud de los trabajadores, como el estrés y otras enfermedades.

El personal docente de la Facultad de Ciencias es uno de los más numerosos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y es importante en el funcionamiento de la misma. La importancia radica en que los docentes constituyen la imagen proyectada de la Facultad de Ciencias al estudiante; en ellos recae las funciones de enseñanza, asesoría e investigación, ya que la mayoría tienen estudios de posgrado y otros están en proceso de la obtención de dicho grado.

Buscar la explicación y encontrar las causas que motivan esta preocupación latente; es el que nos permite formular el problema de la presente investigación.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema principal**

¿Qué relación existe entre el Clima Organizacional con el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

- a) ¿Cuál es el nivel del Clima Organizacional de la Facultad de Ciencias?
- b) ¿Cuál es el nivel de Desempeño Docente que se observa en los docentes de la Facultad de Ciencias?
- c) ¿Qué efectos tiene el Clima Organizacional sobre el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias?

## **1.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional con el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar el nivel de Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias.
- b) Establecer el nivel de Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias.
- c) Identificar los efectos del Clima Organizacional sobre el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias.

## **1.4 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### 1.4.1 Importancia

Cada día es necesario que las universidades establezcan un Clima Organizacional favorable para todos los integrantes de su comunidad, así como para el público externo. Se puede mencionar a las autoridades, personal docente, estudiantes y personal administrativo y de servicios, como elementos que conforman la comunidad universitaria; y a los postulantes de pregrado, posgrado, empresas que apoyan a la Universidad y público en general como elementos externos.

Ambos elementos son los factores descritos como parte del Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias de la UNJBG.

El avance o retroceso en el Clima Organizacional, influye en progreso o el deterioro de las relaciones entre dichos elementos en

la Facultad. Cabe mencionar que si no tuviera un Clima Organizacional favorable, se vería en desventaja con respecto a otras facultades o instituciones que sí lo tienen; puesto que proporcionará una mayor calidad educativa en sus profesionales, mejor relación laboral entre los estamentos universitarios y asimismo se incrementará la captación de postulantes que deseen ingresar a alguna de las escuelas académico profesionales con que cuenta la Facultad de Ciencias de la UNJBG.

#### 1.4.2. Justificación

Ante una nueva etapa en el desarrollo de la Universidad Peruana, han surgido diversas necesidades tales como de una mejor calidad académica en el personal docente, la acreditación de sus escuelas académicas profesionales, una interacción más cercana con el estudiante y una mayor calidad y eficiencia del personal administrativo y de los servicios.

Por ello se plantea la presente investigación, para que los integrantes de la FACI y los miembros del Consejo de Facultad de Ciencias, puedan conocer si el Clima Organizacional tiene una relación con el Desempeño Docente.

## **1.5 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

### 1.5.1 Hipótesis general

- El Clima Organizacional está en relación directa con el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias.

### 1.5.2 Hipótesis nula ( $H_0$ )

- El Clima Organizacional no está en relación directa con el Desempeño Docente.

### 1.5.3 Hipótesis específicas

- a) El Clima Organizacional no es apropiado en la Facultad de Ciencias.
- b) El nivel de Desempeño Docente no es el apropiado en la Facultad de Ciencias.
- c) La ausencia de motivación, la insatisfacción, el logro mediatizado de objetivos, la falta de comunicación y la indecisión, son algunos aspectos que afectan en el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE**

##### **PREÁMBULO**

La Universidad Nacional de Tacna, fue creada el 26 de agosto de 1971, mediante Decreto Ley N° 21856.

Mediante Ley N° 23733, denominada "Ley Universitaria" dada el 09 de diciembre de 1983 y según el Art. 97, la Universidad Nacional de Tacna lleva el nombre de: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna (UNJBG); en honor al historiador de la República del Perú e hijo ilustre de Tacna.

La UNJBG, está integrada por profesores, estudiantes y graduados. Se dedican al estudio, la investigación, la educación y la difusión del saber y la cultura, y a su extensión y proyección social.

Según la Constitución Política del Perú (art. 18), la universidad tiene autonomía académica, económica, normativa y administrativa en el marco

de la Constitución y de las leyes; la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna; se rige por la Ley N° 23733; por su propio Estatuto aprobado en Asamblea Universitaria y sus Reglamentos aprobados en Consejo Universitario.

La Facultad de Ciencias, fue creada en el año 1991, mediante Resolución Rectoral N° 2498-91-UNJBG. La FACI es una unidad básica de organización académica. Está integrada por profesores, estudiantes y graduados.

En cuanto a su organización la FACI, (ESTATUTO UNJBG, art. 14) organiza y establece su régimen académico por:

- 02 escuelas académicas profesionales.
- 04 departamentos académicos.
- Instituto de Biotecnología.
- Centro de Energías Renovables.

Las funciones principales de la FACI, son:

- La elección de sus representantes, entre sus miembros.
- La elaboración de sus reglamentos, de su plan de desarrollo y funcionamiento.
- La elaboración y ejecución de su presupuesto anual.

- La elaboración de los planes de estudios de las escuelas académicas profesionales.
- La planificación, ejecución de la enseñanza, la investigación, la extensión y proyección universitaria.
- La capacitación, perfeccionamiento y evaluación permanente de sus profesores, personal administrativo y de los servicios.

En lo administrativo, la FACI tiene la siguiente estructura:

- Órgano de gobierno: Consejo de Facultad.
- Órganos de asesoramiento: Comisión de Planificación; Comisión Académico Curricular; Comisión de Evaluación Docente.
- Órgano de apoyo: Secretaría Académica-Administrativa.

El Consejo de Facultad es el Órgano de Gobierno de la FACI, está integrada por:

- El Decano, quien la preside.
- Dos tercios de los representantes docentes entre: principales, asociados y auxiliares.
- Un tercio de los representantes estudiantiles.
- Un representante de los graduados, es supernumerario.

El Gobierno de la FACI corresponde al cogobierno entre sus miembros. En las sesiones del Consejo de Facultad se tiene en cuenta el tercio móvil para su funcionamiento y sus acuerdos.

El Consejo de Facultad, a través de sus acuerdos, tiene atribuciones para aprobar el otorgamiento de los grados académicos y títulos profesionales; los planes de estudios; actividades académicas y administrativas; Plan Anual de Desarrollo y Funcionamiento de la Facultad; contrato, nombramiento, ratificación, ascenso y licencias del personal docente, con la mayoría absoluta de sus miembros y otras atribuciones que están de acuerdo al Art. 142 del Estatuto de la UNJBG.

Los directores de escuelas (02) son nombrados en el seno del Consejo de Facultad, y los jefes de Departamento Académico son elegidos en su respectivo Departamento. Los directores de escuelas son los que presiden los consejos directivos de sus respectivas escuelas. Sus atribuciones y funciones están en los Art. 27; 28 y 29 del Estatuto de la UNJBG.

Las escuelas académicas profesionales, con respecto a los estudios que en ellas se realizan, conducen a optar los grados académicos de Bachiller en Ciencias y los títulos profesionales como se detallan en la Tabla 1

Tabla 1

*Grados y Títulos en la Facultad de Ciencias*

Escuela Académico	Grado en Ciencias	Título Profesional
Profesional	con Mención en	
	Biología	Biólogo-Microbiólogo
Biología-Microbiología	* Energías	Licenciado en Física
(ESBI)	Renovables	Aplicada
Física Aplicada (ESFI)	*Electrónica	

Fuente: ESTRUCTURA ORGÁNICA, SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA FACI.

Elaboración Propia.

El funcionamiento de las escuelas académicas profesionales se realiza de acuerdo a la estructura curricular. (ESTATUTO UNJBG, art. 83; 86; 88).

El régimen de estudios comprende:

- Asignaturas de formación básica y de cultura general.
- Asignaturas de formación profesional y de especialidad.
- Asignaturas complementarias.
- Prácticas pre-profesionales; y
- Actividades extracurriculares.

Los currículos y los planes de estudios son evaluados íntegramente por períodos no mayores de 05 años, para adecuarse a las exigencias

profesionales. Las evaluaciones están a cargo de las escuelas académicas profesionales de la FACI (ESBI y ESFI) cuyo dictamen es aprobado en el Consejo de Facultad y elevado al Consejo Universitario para su ratificación. Para la evaluación final de las asignaturas, éstas deben alcanzar un dictado mínimo del 90% en el desarrollo del contenido del silabo. En relación a los departamentos académicos, estas son unidades de servicios académicos conformados por profesores que cultivan disciplinas relacionadas entre sí. Forman parte de una Facultad, los departamentos académicos son:

- Matemática y Estadística (DAM)
- Biología ( DAB)
- Química (DAQ)
- Física (DAF)

Los departamentos académicos, brindan el servicio interfacultativo de los cursos y servicios a otras Facultades que no cuenten con ellos; así como también al interno de la Facultad de Ciencias.

Para lograr el desarrollo académico-administrativo de la Facultad de Ciencias, se cuenta con:

- Personal docente (nombrado y contratado) 80
- Población estudiantil 300

- Personal administrativo y de servicios 25

La Facultad de Ciencias constituye una organización académica, integral, descentralizada, responsable de la formación académica profesional, de investigación, de extensión y proyección universitaria.

Como se ha manifestado anteriormente, interactúan en ella; autoridades, profesores, estudiantes, graduados, personal administrativo y de servicios, proveedores y público en general.

La Facultad de Ciencias como un sistema, tiene autonomía normativa, académica y administrativa para el cumplimiento de sus objetivos y fines dentro de lo que establece la Ley N° 23733; el Estatuto, Reglamentos de la Universidad, y sus propios reglamentos aprobados por su Consejo de Facultad y ratificados en Consejo Universitario.

La visión de la Facultad de Ciencias es ser una Facultad líder y acreditada en sus escuelas académicas profesionales, que permita formar profesionales de alto nivel académico y de investigación, como así mismo en la práctica de valores en la Región Sur de nuestra Patria.

La misión es desarrollar capacidades académicas, conocimientos y métodos prácticos e innovadores orientados a resolver problemas más importantes de las organizaciones y de la sociedad peruana.

En resumen, esta es la estructura organizacional de la Facultad de Ciencias, que es donde se llevará a cabo la presente Tesis, con respecto al Clima Organizacional y su relación con el Desempeño Docente.

## **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

### 2.1.1 Clima Organizacional: Generalidades

Etimológicamente la palabra clima tiene una raíz griega que significa "pendiente" o "inclinación", también deriva del latín "ambiente" que significa conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancia que rodean a una persona. (CHAVEZ, 2011)

En el aspecto laboral hace referencia al trabajo en su aspecto económico, jurídico y social.

Es decir que el clima laboral es un "conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a la persona en su trabajo".

Según Gellerman (citado en CHAVEZ, 2011) quien se le atribuye la introducción por primera vez en psicología industrial-organizacional,

llegó a la conclusión de que clima era el "carácter" de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
- Es indispensable entregar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos.

Según Forehand y Von Gilmer (Ibid) ofrecen una definición de clima como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Según Talcott Parsons (Ibid) sostenía que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacia un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones

con la sociedad. Según Taguiri (Ibid) ofrece varios sinónimos sobre clima, como: atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Define clima como la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

Para Guión (Ibid) sostiene que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y lo de las personas que lo perciben. Chávez, cita a James Y Jones quienes sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales. Siguiendo a James y Sell, afirman que la representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos se expresa en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto. Para Schneider y Reichers, (Ibid) el clima como una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.

Del mismo modo Chávez, manifiesta que Bertalanffy ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente. En pocas palabras, el tema de Clima Organizacional surge cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones. Del mismo modo Brown y Moberg, (Ibid) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. Dessler, (Ibid) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Para Water,(Ibid) son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Chávez, afirma que Cabrera define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este

se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

“El Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”. (Hall, 1996, citado en Chávez, 2011). Según Robbins, (Ibid) es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

Según Gálvez, (Ibid) el clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Según Sonia Palma, (Ibid) el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Como podemos observar, muchos de los autores usan adjetivos como percepción, opinión, características, propiedades, impresiones, entre otros. También podríamos añadir que el clima laboral es la "personalidad" de esta, porque se conforma a partir de una configuración de características de la misma.

De todos los enfoques sobre el Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es: "el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral". (GONCALVES, 1997, citado en LUMAGA, 2011)

La especial importancia de este enfoque, reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizaciones existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de sus miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende en el clima. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio, forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas

preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Según Forehand y Gilmer, (2008, citado en SANDOVAL, 2011) define desde un enfoque estructuralista al el clima como: "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas".

Para Halpin y Crofts, (1963, citado en SANDOVAL, 2004) define el Clima en forma subjetiva: "La opinión que el empleado se forma de la organización". El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima organizacional es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, (Ibid) que para ellos el Clima Organizacional son: "Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Waters, (Ibid) representante del enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima organizacional como: "Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración cordialidad y apoyo". James y Jones, (Ibid) definen al Clima Organizacional desde tres puntos de vista, estos son:

- 1) La medida múltiple de atributos organizacionales: considera al clima organizacional como un conjunto de características que:
  - (a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica),
  - (b) Son relativamente estables en el tiempo, e
  - (c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
- 2) La medida perceptiva de los atributos individuales: representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen al Clima Organizacional como elementos meramente

individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.

3) La medida perceptiva de los atributos organizacionales, define al clima como: una serie de características que:

(a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que

(b) Pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

En palabras de Edel, (2007, citado en ARNOLETTO y DÍAZ, 2008) el estudio del clima organizacional es una tarea muy compleja, por lo que llevaría mucho tiempo tratar de comprender todos los factores que lo determinan. Para evitar esta complejidad se hace necesario especificar las variables de mayor interés. Estas variables se relacionan con la estructura y los procesos organizacionales.

En nuestro tiempo, el funcionamiento eficiente de organizaciones requiere de innovación constante en sus planteamientos operativos y en sus principios de organización.

Se debe pensar en buscar en el interior de cada organización soluciones que permitan mejorar el trabajo que se realiza para responder de forma favorable a las necesidades que le presenta su contexto interno y externo. Ante esta situación conviene estudiar el clima organizacional, puesto que son diversos los factores que lo determinan, provocando una percepción positiva o negativa en sus integrantes y en los destinatarios de su labor. Cabe señalar que estas percepciones se traducen en actitudes:

- i) positivas en el caso de que la percepción sea favorable;
- ii) negativa en el caso que la percepción no sea favorable, habrá poco compromiso hacia los objetivos de la organización.

Las organizaciones públicas deben ser más eficientes en todas las áreas que la integran y para ello se hace necesario que los recursos con los que cuenta se aprovechen eficientemente, teniendo en cuenta su escasez. Optimizar los recursos es una tarea difícil porque las organizaciones son complejas, sobre todo por el hecho de que trabajan mucho con el factor humano, y este tiene innumerables intereses y distintas formas de pensar y percibir las acciones.

Cabe destacar, por otra parte, que uno de los principales capitales que tiene cualquier organización es su capital humano, de cuyo desempeño depende en gran medida la efectividad de la organización. Capacitar al personal contribuye al mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios, pero además se hace necesario que se lleven a cabo actividades de intervención que periódicamente regulen el clima organizacional de las organizaciones, para facilitar la aplicación de las nuevas propuestas. Ejemplificando un poco más, tenemos que la Institución, percibida por sus integrantes como un clima organizacional desfavorable tendrá dificultades en la realización de los principios de calidad. En cambio, un clima organizacional favorable tendrá consecuencias positivas como las siguientes según lo señala Gibson, (Ibid, pág. 20): "logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción y adaptación". De esta manera, los integrantes de una organización son personas que en forma activa perciben e interpretan su ambiente laboral. Desde esta perspectiva el clima organizacional es un proceso de medición perceptual del ambiente laboral que influye en las actitudes y conductas de los miembros de una organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de las percepciones que determina los comportamientos de los integrantes de la organización y por consiguiente permite introducir cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones. Estos cambios se transforman en relevantes en la medida que los integrantes de la organización pueden participar en su definición y por supuesto en la acción de actividades en el marco de un programa de intervención permanente. El Clima Organizacional es un elemento que ha adquirido gran relevancia en los últimos años; ya que a partir del clima organizacional se puede incidir en el mejoramiento de las instituciones. Es importante no confundir el Clima Organizacional general con el clima de cada sector de la organización. Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el Clima Organizacional es un conjunto donde intervienen además de la estructura de la organización, sus fines, principios, normatividad, el principio de autoridad, las percepciones de los individuos que tienen de su estructura de trabajo (en la parte interna), así como factores exteriores, como salud física y psicológica del individuo y del medio ambiente que rodea a la estructura organizacional.

### 2.1.2 Teorías del Clima Organizacional

De acuerdo con Brunet, (Ibid) dentro del concepto de Clima Organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: La Escuela Gestalt y la Escuela Funcionalista.

A. La Escuela Gestalt: se centra en la organización de la percepción, entendida como "el todo es diferente a la suma de sus partes". Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal como estas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta Escuela, los sujetos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

B. La Escuela Funcionalista: Según ellos el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo

rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Es pertinente mencionar que la Escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación de este.

Como regla general, la escuela gestaltista y la funcionalista poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan.

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs, (Ibid) hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, Humanistas, Sociopolítica y Crítica.

C. La Escuela Estructuralista: el Clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Se debe indicar que, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

D. La Escuela Humanista: el Clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

E. La Escuela Sociopolítica y Crítica: afirma que el Clima Organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes

subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los individuos tienen ante su organización.

Likert, (Citado por SANDOVAL, 2004) en su Teoría de Clima Organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

A. Las variables causales o variables independientes: son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Se puede mencionar la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencias y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

B. Las variables intermedias: son aquellas que reflejan el estado interno y la salud de la empresa y constituyen los procesos

organizacionales de una empresa. Se consideran, la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

C. Las variables finales o dependientes: son aquellas que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Es pertinente mencionar que el interés de la presente Tesis, se centra en las variables intermedias y en las variables finales, sin que por ello se deje de tomar en consideración las variables independientes que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapan a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello se pueden resaltar las percepciones esenciales de los participantes, percepciones y análisis que escapan a la predeterminación del proceso de investigación. Se desea rescatar las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de

estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el Clima Organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa. Después de haber especificado las escuelas que subyacen al concepto de Clima Organizacional, es recomendable mencionar que el presente estudio adopta la Teoría de Clima Organizacional o de los Sistemas de Organización, propuesto por Likert. Dicha Teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

### 2.1.3 Características del Clima Organizacional

Según TORRECILLA (2011), el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- a) Tiene 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.

- b) 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.
- c) Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, 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.

- d) 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 el 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 configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- e) 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 una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables y

el estilo de dirección que el Clima Organizacional parecería requerir.

- f) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de 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 él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración.

Un buen clima o un mal Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes:

inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

#### 2.1.4 Tipos de Clima Organizacional

Likert propone los siguientes tipos de Clima Organizacional que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales. (Citado por ARNOLETTO y DÍAZ, 2011, p.5)

##### A. Sistema I: Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima, la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de

recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

#### B. Sistema II: Autoritarismo paternalista

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los

subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero esta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

### C. Sistema III: Consultivo

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

estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

#### D. Sistema IV: Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral.

Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los

objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

En la estructura organizacional que es la Facultad de Ciencias, los tipos de clima que pueden desarrollarse, son los tres últimos. Por ejemplo los acuerdos que se llevan a cabo en el Consejo de Facultad, Consejo Directivo de las escuelas académicas profesionales e inclusive en los departamentos académicos; se proponen, y el pleno, ya sea del Consejo de Facultad o de las escuelas, los llevan a debate, buscando una mejor alternativa en los acuerdos. Pero muchas veces, cuando no existen autoridades elegidas de conformidad a la normatividad, se tiene por lo general el primer tipo de clima. La tendencia es tener un clima participativo; que permita no

solo tener un buen Clima Organizacional sino que ello conlleve a lograr un buen desarrollo académico, de investigación, administrativo y de servicios en la Facultad de Ciencias.

#### 2.1.5 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del Clima Organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de Clima Organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Likert, (2004, citado por SANDOVAL, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados

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

Litwin y Stringer, (Ibid) resaltan que el Clima Organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Sandoval indica que Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor, según Sandoval, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el Clima Organizacional en la Universidad de Michigan:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos

equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos: se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación: esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existe dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación: se refiere a las condiciones que llevan los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones: evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en el proceso.

Sandoval manifiesta que Brunet, (1997) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía individual: esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto: esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

3. Tipo de recompensa: se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo: estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

La presente investigación se basará en las dimensiones propuestas por Likert, ya que se adecua a la propuesta de la estructura de la Facultad de Ciencias.

#### 2.1.5.1 Motivación

Definiremos motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. (ROBBINS, 2004, p. 155)

Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta, nosotros restringiremos nuestra atención en las metas organizacionales, en razón de nuestro interés especial en el comportamiento laboral.

Los tres elementos fundamentales en nuestra definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación.

Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad.

El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su

esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta. Según ROBBINS, (2004) plantea las siguientes teorías sobre la motivación:

A. Las primeras teorías de la motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación.

En esa época se formularon tres teorías que, si bien fueron muy atacadas y hoy se pone en tela de juicio su validez, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados.

Se trata de la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, las Teorías X y Y, y la Teoría de los Dos Factores. Como veremos más adelante, desde entonces hemos concebido explicaciones más validas de la motivación, pero debemos conocer estas teorías por cuando menos dos razones:

- Representan los cimientos sobre los que se rigen las teorías contemporáneas, y

- Los administradores en ejercicio todavía recurren a ellas y a su terminología para explicar la motivación de los empleados.

a) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Podemos decir con seguridad que la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

- Fisiológicas. Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

- De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.

- Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.

- De estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.

- Autorrealización. El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser.

- Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

b) Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor, postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno, negativo, llamado Teoría X, y el otro, positivo, la Teoría Y.

Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados. De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

- A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.

- Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó Teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.

- Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.

- La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.

- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos. En la Teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la Teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior.

El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la Teoría Y son más válidas que la Teoría X.

Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

c) Teoría de los Dos Factores

La Teoría de los Dos Factores (también llamada Teoría de Motivación e Higiene) fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o fracaso, Herzberg investigó en la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Así, pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto. A continuación tatuó y clasificó las respuestas. De estas respuestas clasificadas Herzberg concluyó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal. De acuerdo con

Herzberg, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos a los que llevan a la insatisfacción.

Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia, Herzberg denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas. A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido ampliamente estudiada y pocos administradores desconocen sus recomendaciones.

La popularidad en los últimos 35 años de extender verticalmente los puestos para dar a los trabajadores más responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo puede atribuirse en buena parte a los resultados y sugerencias de Herzberg.

#### B. Teorías contemporáneas de la motivación

Hay varias teorías contemporáneas que tienen algo en común: tienen un grado razonable de apoyo documental.

Desde luego, esto no significa que las teorías de las que vamos a hablar sean incuestionablemente correctas. Las llamamos "teorías contemporáneas" no porque todas hayan sido concebidas hace poco, sino porque representan la explicación moderna de la motivación de los empleados.

##### a) Teoría ERC

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, revisó la jerarquía de necesidades de Maslow para que concordara mejor con las investigaciones empíricas y llamó a su versión Teoría ERC.

Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento, de donde viene la denominación de Teoría ERC. El grupo de existencia remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades son las de relación: el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato con los demás y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima. Por último, Alderfer delimitó las necesidades de crecimiento como el anhelo interior de desarrollo personal.

Aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

b. Teoría de las necesidades de McClelland

a) Necesidad de logro.- Se refiere al esfuerzo para sobresalir, el logro con relación a un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

b) Necesidad de poder.- Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas, se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

c) Necesidad de afiliación.- Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

### C. Teoría de la evaluación cognoscitiva

A finales de la década de 1960, un investigador propuso que la introducción de remuneraciones externas, como el salario, por un esfuerzo que antes tenía una remuneración interna por el placer que se derivaba del trabajo en sí, tendría por resultado una disminución en la motivación general.

Esta propuesta que ha venido a llamarse Teoría de la Evaluación Cognoscitiva, ha sido investigada exhaustivamente y numerosos estudios la respaldan. Las

principales implicaciones de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las organizaciones.

#### D. La Teoría de la fijación de metas

En general no se discute que las metas claras y difíciles aumentan la productividad de los empleados. Este hecho lleva a concluir que la teoría de la fijación de metas ofrece una de las explicaciones más convincentes de esta variable dependiente. Sin embargo, la teoría no aborda el ausentismo, rotación, ni satisfacción.

#### D. Teoría del Reforzamiento

Esta teoría tiene una marca impresionante de factores de predicción, como cantidad y calidad del trabajo, constancia del esfuerzo, ausentismo, retardos y tasas de accidentes. No arroja muchas luces a la satisfacción de los empleados ni a la decisión de renunciar.

#### E. Teoría de la equidad

Se ocupa de las cuatro variables dependientes. Sin embargo, es más sólida cuando pronostica el ausentismo y la rotación e imprecisa cuando predice diferencias en la productividad de los empleados.

## F. Teoría de las expectativas

Se centra en las variables del desempeño. Ha demostrado que ofrece una explicación relativamente convincente de la productividad de los empleados, ausentismo y rotación. Pero la teoría de las expectativas supone que los empleados tienen pocas restricciones sobre su libertad de elegir, adopta muchas de las premisas del modelo racional sobre la toma individual de decisiones, lo que restringe su aplicabilidad.

En cuanto a las decisiones más importantes, como aceptar o renunciar a un puesto, la teoría de las expectativas funciona bien porque las personas no se apresuran en las decisiones de esta índole, sino que son más proclives a tomarse su tiempo para considerar atentamente los costos y beneficios de todas las alternativas. Sin embargo, la teoría de las expectativas no da una muy buena explicación de otras formas características de comportamiento en el trabajo, en particular de los individuos que ocupan los puestos de nivel más bajo, porque estos puestos tienen el cúmulo de limitaciones que les imponen los métodos, supervisores y normas de la compañía. Por tanto, concluimos que el poder

de la teoría de las expectativas para explicar la productividad de los trabajadores aumenta cuando los puestos son más complejos y elevados en la organización (porque hay más libertad).

#### 2.1.5.2 Liderazgo

Liderazgo y gerencia son dos términos que a menudo se confunden. ¿Cuál es la diferencia entre ellos? John Kotter, (Citado en ROBBINS, p. 313) de la Escuela de Negocios de Harvard, dice que la gerencia se ocupa de manejar la complejidad.

Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes. El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Luego convocan a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.

Según Robbins, el "liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas". La base de

esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo no todos los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes.

Los medios de comunicación defienden desde hace mucho las teorías de los rasgos del liderazgo, con las que distinguen a los líderes de quienes no lo son analizando sus cualidades y características personales. Desde la década de 1930 se buscan atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que describan y distingan a los líderes de los demás. El liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quien generalmente señala la dirección para cumplir una meta.

Por tanto, una capacidad de pronóstico más exacta debe ser valiosa para mejorar el desempeño del grupo. Los líderes deben recordar que toda declaración y acción tiene un

impacto en la cultura y los valores, tal vez sin que se den cuenta de ello.

Los líderes basados en valores generan un alto nivel de confianza y de respeto por parte de los empleados, el cual se basa no sólo en la expresión de sus valores, sino también en la fuerza, determinación y autosacrificio al sostener tales valores. Los líderes pueden usar este respeto y confianza para motivar a su gente hacia un alto desempeño y un sentido de propósito para alcanzar la visión organizacional.

#### 2.1.5.3 Comunicación

Todos sabemos que la comunicación es vital para una organización. Pero en realidad se necesita un trabajo arduo y un verdadero compromiso para crear el tipo de entorno fundamentado en información. (SCHERMERHORN, 2004, pág. 283) Esto es especialmente cierto en una era en la que el tiempo de respuesta es crítico para el desempeño eficaz de las organizaciones.

#### 2.1.5.3.1 La Comunicación Organizacional

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que estas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución". (CARREÑO, citada en TORRIJOS, 2011)

Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización. La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, (Ibid) 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 ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos". Según Abraham Nosnik, (Ibid) para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- Multidireccional: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación

sea efectiva. La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

- 1) **Comunicación interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- 2) **Comunicación externa:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- 3) **Relaciones públicas:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- 4) **Publicidad:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que

tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

5) Publicidad institucional: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización. "Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos", (NIÑO, citada por TORRIJO, 2010)

#### 2.1.5.4 Satisfacción laboral

Márquez, (2001, citada en VELAZQUEZ & BALAM, 2011), menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son

determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Davis y Newstrom, (Ibid) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Robbins, (Ibid) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. Haciendo una aplicación en México, Palafox, (Ibid) comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores. Márquez, (Ibid) menciona que además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere: "Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción

frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa". Márquez, (Ibid) menciona que: "La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación".

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida

frase: "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción". Factores determinantes en la satisfacción: De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados, considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

#### 2.1.5.5 Estructura

Conforme a la teoría desarrollada por Litwin y Stinger, (Citado por BUSTOS) la Estructura es una dimensión que representa la percepción que tienen los miembros de la

organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

#### 2.1.6 Escalas del Clima Organizacional

La medición del Clima Organizacional: Para Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, (2009) y otros investigadores, proponen la siguiente escala en la Tabla 2

Tabla 2

#### *Escalas del Clima Organizacional*

Nombre en la Escala	Descripción
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades

---

			<p>sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.</p>
5. Alejamiento			<p>Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.</p>
6. Énfasis en la producción		la	<p>Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.</p>
7. Empuje			<p>Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.</p>
8. Consideración			<p>Este comportamiento se caracteriza por la inclinación de tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.</p>
9. Estructura			<p>Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?</p>
10. Responsabilidad			<p>El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.</p>
11. Recompensa			<p>El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.</p>
12. Riesgo			<p>El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?</p>
13. Cordialidad			<p>El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.</p>
14. Apoyo			<p>La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.</p>
15. Normas			<p>La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.</p>
16. Conflicto			<p>El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o</p>

---

---

	se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

---

Fuente: Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores.

## 2.1.7 Cultura Organizacional y Clima Organizacional

### 2.1.7.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

"La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras", (ROBBINS, 1993, citado en AGUILAR, 1999)

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

#### 2.1.7.2 Definiciones de la Cultura Organizacional

El concepto cultura en su acepción más amplia es un término utilizado por las Ciencias Sociales tales como, la Psicología, Sociología, Filosofía, Antropología, Etnografía. Así por ejemplo en la literatura marxista contemporánea existen diferentes definiciones sobre el concepto de cultura, las cuales son el resultado de la investigación que alrededor de este problema se ha llevado a cabo en los últimos 15 ó 20 años. Para SMIRCHICH, (Citado en Aguilar, 1983) "La cultura de una organización es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura y la de la organización".

Otra de las acepciones del concepto de cultura empresarial es el resultado de los trabajos de algunos teóricos de las ciencias empresariales que en los últimos veinte años se han ocupado de abordar el tema como son: Pettigrew, (Ibid) la cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.

Ansoff, (Ibid) denomino cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico.

Barnertt, (Ibid) toma como cultura de una empresa el conjunto de las formas de conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado. Katz y Khan, (Ibid) definen "toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad

dentro del sistema". Según Scheín, (Ibid) plantea el siguiente concepto: de cultura "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 hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"

#### 2.1.7.3 Diferencias entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional

La importancia de la Cultura y el Clima Organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones

hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. La mayoría de los investigadores que se ocupan del estudio del Clima y la Cultura discrepan en cuanto a las similitudes y diferencias existentes entre ellos, sin que resulte sencillo alcanzar conclusiones definitivas. Por ejemplo, Denisson, (1996 , citado en Santana, 2011) tras comparar la investigación reciente sobre cultura con la de los años sesenta y setenta sobre clima, encuentra, junto a claras diferencias, “[...] una curiosa similitud, lo que sugiere que cada vez es más difícil establecer alguna distinción entre la investigación cultural y la realizada inicialmente bajo el paradigma del clima, ya nos basemos en los fenómenos sustantivos estudiados ya en los métodos utilizados o en la epistemología subyacente”. De forma más específica, en un intento de clarificar los dominios del clima y la cultura, Denisson establece las siguientes características de ambos como se muestra en la siguiente Tabla 3:

Tabla 3

*Diferencias entre el Clima Organizacional y la Cultura Organizacional*

Diferencias	Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Epistemología	Contextualizada/Idiográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	Etic/Miembros (vía el investigador)	Etic/Investigador (vía los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana: Conducta = f (persona ambiente)
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

Comparación de las perspectivas de investigación sobre clima y cultura organizacional.

Fuente: Denison (1996)

## 2.2 DESEMPEÑO DOCENTE

### 2.2.1 Desempeño docente. Generalidades y conceptualizaciones

El desempeño docente no es un concepto ni una estrategia nueva en nuestro país; sin embargo, sus alcances se han limitado a

procesos de control del trabajo profesional y a puntuaciones de promoción salarial. Los roles del docente, considerados desde una múltiple e innovadora perspectiva, cambian sustancialmente con relación a la perspectiva tradicional. El docente aquí no se limita a explicar las unidades temáticas curriculares, sino que asume una serie de papeles que trasciende su papel convencional centrado en su lección magistral.

El docente desempeña en el contexto universitario una serie de funciones repartidas a lo largo del proceso de enseñanza y aprendizaje donde comienza planificando las tareas y termina desempeñando una verdadera labor de liderazgo donde las relaciones docente-alumno cobran nuevo sentido y se inscriben en un marco educativo diferente en el que se hacen visibles la afinidad de intereses, el ajustes de estilos académicos, la confianza mutua, la acomodación estratégica e incluso las habilidades y conocimientos extraacadémicos.

El conjunto de papeles y tareas desempeñadas por el docente en esta nueva concepción de líder transformacional viene ocupando a muchos autores que de una u otra manera contribuyen con sus

aportes al mejoramiento del desempeño de la labor del docente.

Algunos de ellos se presentan a continuación:

- Junkins, (Citado por Herrera, 2002) plantea que entre las propiedades nacionales de hoy, la educación es, claramente, el problema individual más grande. Ella afecta todo lo que hacemos tratándose de las expectativas de la próxima opulencia de la actual, en tal sentido plantea: "Los problemas de la vivienda, de las drogas, de los índices de criminalidad y todo lo demás están todos interrelacionados con ella, que nos resulta imposible resolverlos a menos que le demos solución al problema de la educación".

Así mismo el autor también señala: "La Educación te permite mirar al mundo que te rodea, y decidir dónde vas a ejercer tu influencia". Tiene que ver con la elección de carrera. Pero más que eso, te ayuda a conocer que cuestiones te interesan y alrededor de cuales de ella vas a organizar tu vida. La oportunidad que tiene una persona de influir sobre la calidad de su vida y de la de otros sólo llega con la capacidad de contribuir legítimamente a la sociedad en general. Por otro lado Wilson, (Ibid) destaca: "La empresa entrenará si la escuela educa profundamente". De modo que las herramientas más importantes que un nuevo empleado pueda traer

a su cargo son aprender a aprender, solución de problemas y destrezas de comunicación. La empresa no necesita una fuerza laboral dócil y sumisa. Necesitamos solucionadores de problemas, pensadores claros, solucionadores de conflictos y comunicadores excelentes.

¿Cómo adquieren los trabajadores tales conocimientos?

En ambos casos los autores dejan ver el papel fundamental de la educación para transformar las situaciones que afectan la sociedad actual, a través de un liderazgo efectivo, formando ciudadanos verdaderamente comprometidos con la sociedad donde se desenvuelvan y encaminados a contribuir efectivamente con su desarrollo. En tal sentido cabe señalar lo planteado por Gram, (Ibid): "Creo que el propósito de la educación es proporcionar a los jóvenes la capacidad de ser más de lo que pensaron que podrían ser. La educación es una de las pocas activadoras humanas que de verdad tiene el potencial para ampliar las posibilidades de la gente. Los educadores tienen que dar a los niños las destrezas para que se creen un futuro que sea más de lo que no puede esperar para ellos. La meta de los líderes de la educación es preparar a los niños para destinos pocos comunes".

Considerando estas afirmaciones, el desafío es una nueva forma de hacer universidad, o sea, que sea algo más que un espacio físico, que pueda transformarse en una verdadera organización de aprendizajes cuya modalidad de gestión se sitúe a directivos, docentes y alumnos como reales protagonistas del que hacer pedagógico, donde se perciba a la escuela como una comunidad viva, dinámica e innovadora. La educación y el aprendizaje no pueden estar al margen de la sociedad en la que viven los que enseñan y aprenden. Sería, por tanto, ilusorio diseñar una innovación educativa y transformacional al margen de las creencias, valores y expectativas de la sociedad sobre la acción humana, en este momento concreto de la historia humana. Si se busca el rasgo que caracteriza hoy a todas las empresas, instituciones y organismos, públicos y privados, nacionales e internacionales, es el de la calidad total.

Y si este denominador común se he convertido en una exigencia colectiva a la hora de diseñar y evaluar cualquier iniciativa social, con mucha más razón debe ser tomada en cuenta a la hora de diseñar cualquier tipo de innovación educativa. De esta forma, si se quiere proceder con rigor a la hora de encontrar los nuevos rumbos

de la educación para este milenio, se deberá tener en cuenta los tres paradigmas: la función directiva del paradigma educativo (la educación centrada en el estudiante que aprende), la función formal del paradigma psicológico (el aprendizaje como construcción de significado) y la función axiológica del paradigma social (el aprendizaje de calidad). La interacción de estos tres enfoques permitirá diseñar con garantías de éxito nuevas direcciones para la educación del siglo XXI.

De los tres modelos de interpretación del aprendizaje actualmente existentes: "el aprendizaje como adquisición de respuestas, el aprendizaje como adquisición de contenidos, y el aprendizaje como construcción de significados, los expertos se inclinan por el último, y en realidad es el que está influyendo realmente en la investigación y la práctica educativa actual".(Beltrán, Ibid, pág. 5)

Los rasgos del docente en una perspectiva constructivista y la función axiológica del paradigma social son:

- Promueve la autonomía y la iniciativa del estudiante.
- Diseña tareas relacionadas con la construcción del conocimiento como clasificar, analizar, predecir y crear.

- Las respuestas del estudiante son las que dirigen el contenido de las lecciones, cambian las estrategias instruccionales y alteran el contenido de las clases.
- Indaga sobre la comprensión de los estudiantes antes de compartir sus propias comprensiones de esos conceptos.
- Estimula la curiosidad del estudiante planteando preguntas inteligentes, abiertas, y animando a los estudiantes a generar nuevos conocimientos.

En tal sentido y considerando que el docente actual es ante todo un formador. Su misión es promover el aprendizaje, fomentar cambios favorables en las tendencias del comportamiento y estimular el desarrollo de las potencialidades latentes en sus alumnos.

Es necesario que persiga cambios cualitativos notables que permitan el desarrollo integral del individuo. Corresponde al docente tomar las providencias necesarias para fomentar los aspectos formativos de la educación.

En tal sentido, Robbins, (Citado en Herrera, pág. 6) afirma: "Que los Docentes asuman la responsabilidad que tienen ante la praxis educativa; esto se logra sobre la base de su ejercicio pedagógico

intencionado a formar un ciudadano transformador de una sociedad, consustanciada con la cultura popular de su pueblo y del mundo, con el quehacer de la plástica, la música, la cultura popular, la artesanía, el deporte y la recreación; el cambio educativo comienza por el maestro como generador de aprendizajes significativos”.

Lo anterior significa que el docente de hoy debe ser diferente, comprometido efectivamente con su significativa función dentro del quehacer educativo, con una gran comprensión social y competente para enfrentar el reto de la novedad con estrategias y que faciliten la interiorización de aprendizajes permanentes y significativos.

Asimismo, Diez, (Ibid, pág.7) sostiene al referirse a los docentes como líderes: “Ellos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales”.

Los aspectos que señala el autor, van más allá de la visión personal del docente para adentrarse en el contacto, en la interacción con

los alumnos, dentro del contexto del aula. Las interacciones interpersonales pueden considerarse, desde una concepción social y socializadora de las actividades educativas escolares, como el tipo de relación que articula y sirve de eje central a los procesos de construcción de conocimiento que realizan los alumnos en esas actividades. El desempeño docente está asociado a muchas variables, tales como la formación profesional, capacitación, motivación por la carrera profesional, liderazgo, clima organizacional y otros. En esta oportunidad deseo comprobar, si el Clima Organizacional tiene relación en el desempeño docente en la Facultad de Ciencias de la UNJBG.

### 2.2.2 Dimensiones del Desempeño Docente

Utilizando la denominación de Vandenberghe, (Citado en Zabalza) son muchas las dimensiones y componentes que configuran la acción docente en la universidad. Casi todas se interrelacionan y afectan mutuamente. Por eso es difícil encontrar un modelo que permita cubrir todo el espacio sin reiteraciones o solapamientos.

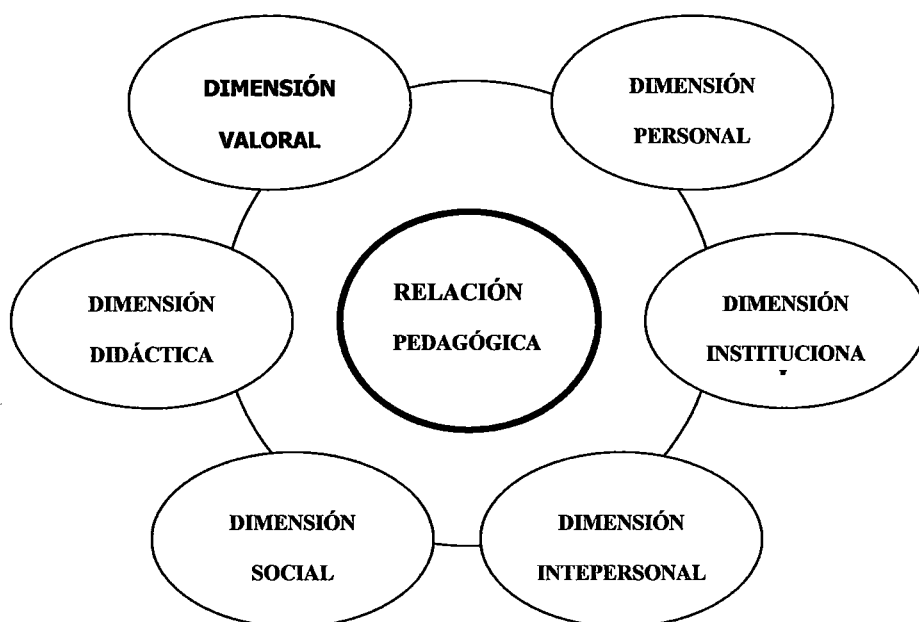
Vandenberghe diferencia tres grandes dimensiones en la configuración del rol docente:

a) Dimensión Profesional, que permite acceder a los componentes claves que definen ese trabajo o profesión: cuáles son sus exigencias (qué se espera que haga ese profesional), cómo y en torno a qué parámetros construye su identidad profesional, cuáles son los principales dilemas que caracterizan el ejercicio profesional en ese ámbito, cuáles son las necesidades de formación inicial y permanente, etc.

b) Dimensión Personal, que permite entrar a considerar algunos aspectos de gran importancia en el mundo de la docencia: tipo de implicación y compromiso personal propio de la profesión docente, ciclos de vida de los docentes y condicionantes de tipo personal que les afectan (sexo, edad, condición social, etc.), problemas de tipo personal que suelen ir asociados al ejercicio profesional (*burn, out, strees*, desmotivación, etc.), fuentes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, la carrera profesional.

c) Dimensión Laboral que nos sitúa ante los aspectos más claramente relacionados con las condiciones contractuales, los sistemas de selección y promoción, los incentivos, las condiciones laborales (carga de trabajo, horarios, obligaciones vinculadas, etc.).

Según el Psic. Fernando Reyes Baños (2001) en su Texto "Yo, Aldebarán, reflexión novelada acerca de la práctica docente" establece en la Relación Pedagógica, las siguientes dimensiones en el siguiente gráfico:



**Gráfico 1** *Dimensiones del Desempeño Docente*  
Fuente: Fernando Reyes Baños

a) Dimensión personal: Reflexión en torno a los siguientes cuestionamientos: quién es el docente fuera del salón de clases, qué representa para él su trabajo en su vida privada y de qué manera esta se hace presente en el aula. Ideas que constituyen el núcleo de esta dimensión son: las circunstancias que lo hicieron elegir (como la única o como una alternativa más entre sus

actividades) la docencia, los proyectos que se ha trazado a través del tiempo y como estos, al paso de éste, han ido cambiando debido a sus circunstancias de vida. Ideas suplementarias son: el grado de satisfacción que experimenta el docente por su trayectoria profesional y por su labor actual, experiencias más significativas como profesor, los sentimientos de éxito o de fracaso que ha vivido en distintos momentos, lo que actualmente se propone lograr y sus expectativas para el futuro.

b) Dimensión institucional: Atiende a lo que la institución educativa representa como colectividad en la que está inmersa la práctica individual de cada profesor. Reflexión acerca de cómo la institución socializa a estos con sus saberes acerca del oficio, tradiciones, reglas tácitas, etc.

Ideas que constituyen el núcleo de esta dimensión son: la experiencia de pertenencia institucional y la consideración de cómo la institución determina el puesto de trabajo del docente material, normativa y profesionalmente. Ideas suplementarias son: las normas de comportamiento y de comunicación entre colegas y autoridades, los saberes y las prácticas de enseñanza que se

socializan dentro del gremio, los estilos de relación, las ceremonias, los ritos y los modelos de gestión directiva.

c) Dimensión interpersonal: Por ser la universidad una construcción social en la que individuos y grupos presentan distintas perspectivas y propósitos sobre el trabajo educativo institucional, esta dimensión atiende a la actuación individual y colectiva de los profesores.

La reflexión gira en torno a la siguiente premisa: ningún docente trabaja solo, pues cualquiera de ellos labora en un espacio colectivo, que constantemente lo pone en la necesidad de asentir o disentir respecto a las decisiones, acciones y proyectos de los demás; situación que obliga al docente a confrontar diversos tipos de problemas, frente a los cuales, deberá ocupar una posición determinada. Ideas que constituyen el núcleo de esta dimensión son: el clima institucional, los espacios y estructuras de participación interna, los estilos de comunicación, el tipo de convivencia existente, el grado de satisfacción de los distintos miembros por las formas de relación que prevalecen y los efectos que el clima de relaciones en la universidad tiene en la disposición y el entusiasmo de los distintos agentes.

d) Dimensión social: Considera la forma en que el docente percibe y expresa su quehacer como agente educativo frente a sus destinatarios (que con frecuencia pertenecen a diversos sectores sociales), para analizar el cómo se configura cierta demanda para la actividad que desempeña, la cual, queda circunscrita a un momento histórico y a un contexto geográfico y cultural particulares. Ideas que constituyen el núcleo de esta dimensión son: la repercusión social que la práctica del docente tiene con relación a ciertos alumnos, que por sus condiciones culturales y socioeconómicas, presentan alguna desventaja ante la experiencia escolar, las expectativas sociales que pesan sobre él y las presiones que recibe por parte de sus destinatarios y el sistema educativo.

e) Dimensión didáctica: Concibe al docente como un agente, que sirviéndose de los procesos de enseñanza, se ocupa de dirigir o facilitar la interacción de los alumnos con el saber que la institución propone, para que ellos construyan su propio conocimiento.

El propósito de esta reflexión, es determinar la naturaleza y profundidad de los aprendizajes adquiridos por los alumnos en términos de conocimientos y de habilidades. Ideas que constituyen el núcleo de esta dimensión son: la manera en que el profesor

acerca el conocimiento para que sus alumnos puedan recrearlo, la forma en que entiende su proceso de aprendizaje y conduce las situaciones de enseñanza y la recuperación y análisis de aspectos específicos que son privativos del salón de clases (métodos de enseñanza, organización de las actividades escolares, forma de evaluar, etc.).

f) **Dimensión valoral:** Toma en cuenta básicamente, tres pautas para la reflexión: análisis de los valores que el docente manifiesta a través de sus actos, particularmente, cuando ha tenido que afrontar una situación problemática en la que era necesario tomar una decisión, y también, cuando opina sobre situaciones de enseñanza o de vida de sus alumnos, expresando lo que considera y afirma como valioso; examinación de la vida cotidiana en la universidad para descubrir qué tipo de valores se transmiten por medio de la estructura de relaciones y de organización; y finalmente, revisión de las orientaciones de política educativa y de alguna declaración, nacional o internacional, sobre los derechos humanos y de los estudiantes como referencias valórales más amplias para el quehacer educativo en su conjunto.

### 2.2.3 Evaluación del Desempeño Docente

Actualmente, las instituciones universitarias no pueden ser percibidas, únicamente, como organizaciones a través de las cuales los conocimientos se van transmitiendo de generación en generación. También deben procurar políticas y formas eficientes para elevar el nivel de sus docentes y establecer evaluaciones para evidenciar el desempeño del personal académico en correspondencia con ese nivel deseado de excelencia y calidad, tal como lo plantea Chiavenato, (Citado por Colina y otros), al considerar a toda evaluación como "un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona". (p. 102). Asimismo Crespi, (Ibid) cuando expresa que "el concepto de calidad cobra vigencia como un reto que lleva implícito un saber hacer las cosas cada día mejor"

Con respecto a los modelos de evaluación del desempeño del profesor, las instituciones universitarias establecen tanto los niveles de actuación como la responsabilidad en las tareas que le son asignadas al profesor en relación con las funciones propias de la institución, que son docencia, investigación y extensión. En particular, la función docencia está relacionada con los métodos de

enseñanza, los ambientes y los protagonistas del proceso enseñanza aprendizaje. Entre los protagonistas, "el profesor prevalece como uno de los indicados a las revoluciones mencionadas ya que influye decisivamente en el producto y por ello ha sido objeto de evaluación durante años" (Ibid).

Al respecto, Rugarcía, (Ibid) opina que nada cambia en una institución educativa si la mente y el corazón de los docentes no cambian; pues son ellos quienes en definitiva orientan las acciones a tomar en el proceso enseñanza-aprendizaje, aunque con ello no se pretende decir que son los únicos responsables de la calidad académica, pero sí que todo cambio debe ser suscitado, controlado y terminado por ellos.

Jiménez, (Ibid) considera que la complejidad del concepto de desempeño docente se debe a que es, igual que muchos otros fenómenos psicológicos y sociales, una acción humana imposible de aislar para estudiarla y evaluarla en un contexto particular. Por lo tanto, el desempeño docente, por ser una actuación del hombre, es observable y mensurable y lo primordial es saber que cuando se habla de medir es, como dice Chiavenato, el comportamiento de rol del docente.

Varios autores han abordado en sus trabajos, los aspectos relativos a la evaluación del desempeño docente como la valoración de la capacidad que tiene el docente para efectuar actividades, deberes y obligaciones propias de su quehacer. Ellos coinciden en que la evaluación del desempeño docente no es una tarea fácil debido a la multidimensionalidad de factores que intervienen en el proceso educativo y además, por la dificultad de medida de esos factores pues no existen instrumentos de medición universalmente conocidos. Ahora bien, Gago, (Ibid) opina que sólo evaluando es posible identificar la medida en que se logran los propósitos, se conocen las causas del buen éxito o del fracaso, permite tomar decisiones para mejorar; además, es un hecho inevitable, pues de una u otra forma siempre se evalúa. "Lo fundamental al respecto es evaluar bien; con base en evidencias confiables y en forma sistemática; con la participación de los implicados y con la asunción de las responsabilidades respectivas".

Por ello, es necesario tener una visión clara del proceso de evaluación que inicia con una necesidad de la institución educativa, bien sea por el interés de los miembros de la comunidad educativa o de las instancias externas.

“En la medida en que la necesidad por evaluar se encuentre mejor delimitada, los objetivos de estudio serán entonces más claros, las preguntas por responder más precisas, y los métodos y técnicas por aplicar mejor seleccionados” (Valenzuela, Ibid).

Por lo tanto, la evaluación del desempeño docente necesita de un marco de referencia para facilitar su mejor comprensión, lo que hace imperioso poseer un modelo de evaluación. Por su parte, Montenegro, (Ibid) opina que “tener un modelo es contar con una estructura que permita evaluar el desempeño con parámetros previamente establecidos, de tal manera que el docente sepa de antemano qué se le va a evaluar, cómo, cuándo y para qué”.

Asimismo Vera, (Ibid) se plantea las mismas cuestiones que Montenegro, adicionándole el ¿quién evalúa? al responder la pregunta ¿en qué consiste la evaluación de la enseñanza?

La respuesta al qué evaluar conduce a identificar una definición conceptual y operacional de la variable evaluación del desempeño docente. Para responder al cómo evaluar, se debe establecer la metodología incluyendo su enfoque epistemológico, instrumentos de medición, fuentes de información y las técnicas para el análisis de los datos. El cuándo evaluar se refiere a la planificación de la

evaluación a través de los objetivos y lleva a decidir los momentos, etapas o tiempos más idóneos para su aplicación.

La respuesta del para qué evaluar precisa las funciones y fines de la evaluación y la de quién evalúa, determina las personas que intervienen en el diseño e instrumentación de la misma. En esta investigación se aborda lo relacionado con el cómo evaluar considerando que el mismo es causa del qué y para qué evaluar.

Existen cuatro modelos de evaluación del desempeño docente en la investigación educativa que Valdés, (Ibid) presenta: El Modelo centrado en el perfil del maestro se fundamenta en la elaboración, con la participación y consenso de alumnos, padres, directivos y profesores, de un perfil de un "profesor ideal". No obstante, las características de este "profesor ideal" son difíciles de alcanzar debido a la dificultad de cumplirlas en la práctica.

El Modelo centrado en los resultados obtenidos se basa en la verificación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos. Es importante estimar el producto del docente, pero es injusto considerar al docente como el único responsable y además, se corre el riesgo de no tomar en cuenta aspectos propios del

docente tales como: estrategias utilizadas en el proceso educativo y esfuerzos para el manejo de grupos con dificultades.

El Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula se apoya en identificar la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula. Las críticas a este modelo se centran, por un lado, en la subestimación del producto del docente y por el otro, en la subjetividad tanto del observador al momento de llevar a cabo sus registros como del estudiante con su opinión, ya que se puede beneficiar o perjudicar al docente por razones distintas a su efectividad.

El Modelo de la práctica reflexiva se fundamenta en un concepto de la enseñanza como la reflexión ante una cantidad de sucesos donde el docente encara, precisa y resuelve problemas, lo que hace que crezca continuamente. Es un modelo muy completo ya que busca la mejora en todo el proceso; sin embargo, no involucra el producto de su labor. Los modelos anteriores son limitados pues analizados individualmente resulta que las debilidades de uno son las fortalezas del otro. Al respecto, las autoras coinciden con Montenegro y Valdés, en la integración de estos modelos tomando los elementos que potencien sus ventajas y minimicen sus

desventajas. El modelo de evaluación del desempeño docente debe integrar criterios determinados previamente mediante la reflexión supervisada, la consulta a la comunidad educativa sobre las características que deben evaluarse en un profesor para referenciarlo a un ideal y que además incluya los resultados alcanzados por sus estudiantes y su comportamiento en el aula. Este modelo integral u holístico le proporcionará información al docente sobre el qué, cómo, cuándo, quién y para qué de la evaluación.

En un proceso de evaluación se toma como punto de partida el para qué evaluar pues la perspectiva de una evaluación formativa, orientada al estudio y valoración de los procesos educativos y de las interrelaciones educativas entre los sujetos para mejorar la actividad, será distinta de la llamada sumativa, que se centra en los resultados: "lograr el ingreso, la permanencia o la promoción en un puesto" (Bretel & Rueda, Ibid). Las autoras consideran que las dos perspectivas de evaluación son importantes ya que se complementan. Otro aspecto importante de la evaluación es el qué se va a evaluar. Mateo, Escudero, Miguel, Ginés, y Rodríguez, (Ibid) señalan, entre las acciones a evaluar del profesorado, a una serie

de competencias, destrezas y actitudes relacionadas con el conocimiento de la materia, competencias instruccionales, competencias de evaluación, profesionalidad y otros deberes con el centro y la comunidad.

Schalock, (Ibid) y otros, ofrecen una visión distinta centrandó la evaluación docente en la efectividad y la productividad docente.

Bretel, comprende a la evaluación del desempeño docente como un proceso, formativo y sumativo a la vez, de construcción de conocimientos a partir de los desempeños docentes reales, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde la consideración axiológica de lo deseable, lo valioso y el deber ser del desempeño docente. En este trabajo se acoge la concepción de Valdés, de la evaluación del desempeño profesional del docente, definida como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

La elección de la definición conceptual o nominal de la evaluación del desempeño docente, requiere que se precise su definición operacional, esto permitirá encontrar los indicadores para medirla empíricamente; es decir, que la operacionalización proporcionará aquellas magnitudes, cualitativas y/o cuantitativas, que brinden información sobre los atributos del desempeño docente y que puedan servir como fundamento para la elaboración de juicios sobre la evaluación del mismo. De esta manera, el sistema de dimensiones e indicadores que se elija debe representar de manera coherente la parte de la realidad educativa para cuya valoración se ha diseñado, que destaque sus puntos fuertes y débiles, y además, permita un cierto grado de comparación y el estudio de las tendencias principales.

En esta investigación se operacionalizó el constructo desempeño docente a través de indicadores provenientes de la participación y consenso de los agentes directamente involucrados, como se verá más adelante.

Con respecto al cómo se va a evaluar, se ha intentado disminuir la complejidad de la evaluación del desempeño

docente a partir de diversos modelos de acercamiento al constructo mediante metodologías cuantitativas, cualitativas y de complementariedad paradigmática (Jiménez y Rizo, *Ibid*, p. 106). Tomando en consideración el carácter formativo de la evaluación, se debe admitir la necesidad de operacionalizar muy bien el constructo, y así dar una mayor solidez a la recolección de datos y una mayor posibilidad de interpretación a la información.

En este sentido, la evaluación del desempeño del profesor debe ser un proceso en el que se utilicen fuentes de información con unas características específicas en lo que se refiere a su anclaje con la realidad e instrumentos fiables y validados de los cuales se obtengan valoraciones formales. Esto evitaría que la información provenga de rumores, criterios u opiniones no fiables, los cuales podrían reflejar juicios ambiguos o contradictorios y causar decisiones injustas, desmotivación o insatisfacción en los docentes.

En cuanto a las fuentes de los instrumentos de evaluación del desempeño del profesor, comúnmente ha estado orientada casi de manera exclusiva a los estudiantes por ser

una fuente principal de evaluación de la eficacia del profesorado en instituciones de educación superior y muy poco hacia los otros factores que tienen que ver con el proceso educativo mismo como lo son sus pares, las autoridades inmediatas y el mismo profesor.

Boyer, (Ibid, p. 107) sugiere además de la evaluación por los alumnos a la autoevaluación y la evaluación de pares. La autoevaluación se refiere a un reporte por parte del mismo profesor acerca de las actividades y resultados más relevantes de su labor. La evaluación de pares, implica un proceso en el que los profesores trabajan en un ambiente de colaboración adecuada para examinarse entre sí y al mismo tiempo apoyarse en sus esfuerzos por mejorar su desempeño docente. Al respecto Chiavenato, opina que "la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión del personal o a un comité de evaluación del desempeño". Muchos autores han realizado estudios y

discusiones sobre la pertinencia o no de cada una de las distintas fuentes de información del desempeño del docente. Valenzuela y Rueda (Ibid), coinciden en que los estudiantes no siempre realizan juicios fiables y válidos, pues la evaluación está influenciada, entre otros, por las calificaciones que los profesores les asignan, el tamaño de la clase, el sexo, la categoría académica del profesor, el momento de la aplicación el nivel del curso, la obligatoriedad o no de la asignatura, la naturaleza de la asignatura impartida. Por su parte, Rizo (Ibid, p. 108) asegura que la opinión de los estudiantes es fuente confiable de información sobre el desempeño de los profesores y en general, son bien recibidas y rápidamente utilizadas por los profesores para dirigir sus esfuerzos al mejoramiento, cuando el tratamiento de la misma ha sido serio y confiable. Valdés (Ibid), sostiene que la autoevaluación se debe usar en todo sistema de evaluación del desempeño profesional del docente que se desee implementar. Asimismo, existen experiencias muy exitosas en la evaluación realizada por los pares cuando son basadas en información objetiva de las actividades docentes

conocidas por sus compañeros de su misma especialidad y para su mejora. En definitiva, se nota un consenso en que la evaluación de la docencia no puede realizarse a través de un solo medio. En este sentido, ésta debe estar basada en fuentes múltiples y complementarias.

#### 2.2.4 Instrumentos de medición del Desempeño Docente

Cuando la investigación es de carácter cuantitativo y se plantea la posibilidad de comprobar la viabilidad de un modelo teórico a través del contraste de una serie de interrogantes, se ve la necesidad de desarrollar un instrumento de medición con el propósito de obtener información pertinente acerca de las variables o constructos que forman parte del modelo propuesto, con indicadores expresados por los directamente involucrados, que sean confiables y válidos en contenido y constructo y, además, integrando todo el contexto institucional (Rizo, Ibid, p. 108).

Los instrumentos de medición, en el contexto de las ciencias de la educación, se consideran como los "procedimientos sistemáticos y estandarizados que permiten observar la conducta humana, a fin de hacer inferencias sobre

determinados constructos, rasgos, dimensiones o atributos” (Ruiz, Ibid, p.108). Por su parte, Hurtado (Ibid), considera que todo instrumento de medición “comprende un sistema de selección de la información, un sistema de registro, y un sistema de codificación e interpretación”.

Por lo tanto, un instrumento de medición debe registrar los datos observables que representan verdaderamente lo que el investigador tiene en mente, basándose en unos indicadores empíricos por medio de los cuales se manifiesta el constructo. Los instrumentos de medición son agrupados por Ruiz en diversos tipos, atendiendo a distintos criterios:

De acuerdo con el proceso de elaboración, si se requiere que tenga normas, validez, confiabilidad y objetividad son llamados formales; en caso contrario, son informales. Según su propósito, se llaman pruebas o test, si se quiere medir cuantitativamente la conducta de alguien ante una situación preestablecida; escalas, si se desea ubicar al sujeto en el escalar más representativo de la característica del objeto de medición; cuestionarios, si se espera obtener respuestas mediante un conjunto de preguntas variadas y expresadas

en diferentes formatos; listas de cotejo, si en una enumeración de eventos o conductas se quiere verificar la presencia o ausencia de los mismos; los guiones de entrevistas, si se desea obtener respuestas en tiempo significativo de una lista de preguntas variadas dirigidas a un número reducido de personas; y diario de campo, si se pretende registrar las observaciones del investigador de una manera completa, precisa y detallada.

Según su campo de aplicación, se llaman psicométricos, si se aplican como pruebas de inteligencia, personalidad, aptitudes; edumétricos, si se emplean como pruebas para la evaluación diagnóstica, formativa, sumativa y sociométricos como pruebas de interacción social, liderazgo y cohesión del grupo. De acuerdo a su naturaleza, por la forma de responder: de lápiz y papel, de manipulación, de tipo oral; por el grado de objetividad en la respuesta: objetivo, subjetivo; por los criterios utilizados para la interpretación de sus resultados: estandarizados, no estandarizados; por la forma de su aplicación: individual, colectivo y por el tiempo disponible para responder: test de tiempo, test de poder.

Para el diseño de cada uno de los instrumentos antes señalados se requiere de procedimientos específicos, aunque de manera general puede establecerse, al menos en los instrumentos formales, ciertos pasos o fases que son comunes en el diseño y desarrollo de cualquiera de ellos.

Según Ruiz (Ibid), las escalas que miden variables psicoeducativas son siete: determinar el propósito del instrumento; decidir sobre el tipo de instrumento; conceptualizar el rasgo, atributo o característica (constructo); operacionalizar el constructo; integrar el instrumento; realizar la prueba piloto; y realizar el estudio técnico.

Zapata y Canet (Ibid), proponen once pasos para la construcción de escalas de medición: especificar el constructo; definir dimensiones; seleccionar los ítems y la técnica de escalamiento; validez de contenido; diseñar población y muestra; prueba piloto; ajuste a la escala y aplicar el cuestionario; diseño del diagrama de Path; fiabilidad y validez de constructo; ajuste final de la escala.

En realidad, ambos autores, uno con más pasos o fases que el otro, proponen la misma metodología para el abordaje de la construcción de escalas.

Se describen, a continuación, cada uno de los pasos que plantea Ruiz:

- **Determinar el propósito del instrumento:** Se refiere a especificar claramente qué se desea medir y cuál es su finalidad, está relacionado con los objetivos del estudio.
- **Decidir el tipo de instrumento a utilizar:** Se hace necesario pensar y decidir sobre qué, cuántos instrumentos utilizar y por qué, sus alcances y limitaciones pues existen distintos instrumentos y cada uno cubre propósitos distintos.
- **Conceptualizar el constructo:** Se debe precisar la unidad o multidimensionalidad del objeto que se pretende medir. Es indispensable hacer una revisión cuidadosa de la literatura especializada a fin de conocer si el constructo ha sido o no tratado con anterioridad.
- **Operacionalizar el constructo:** Se hace necesario transformar la conceptualización del objeto de medición

en procedimientos concretos a través de un conjunto de tareas, reactivos, preguntas o ítems, los cuales permiten validar empíricamente el mismo. Se construye el Plan de operacionalización del constructo en forma de matriz que contenga la información obtenida en los pasos 1, 2 y 3 junto con los ítems a través de los cuales se operacionaliza el constructo y constituyen la materia prima del instrumento.

- **Integrar el instrumento:** Se refiere a la organización de los ítems, prestando atención al número de ítems que serán requeridos (se recomienda mínimo tres por indicador o tres veces en comparación con la versión final), al tipo de reactivo (de objetivo o ítems cerrados, de desarrollo o ítems abiertos, mixto), a la organización espacial de la información sobre el papel, la precisión de la instrucciones, la claridad en la redacción y a la extensión del instrumento. En el caso de que sean ítems de una escala se codifican las alternativas de respuestas, dependiendo del tipo de escalamiento y se define el sistema de puntuación a emplearse en los ítems,

teniendo cuidado con las afirmaciones en dirección positiva y negativa. En esta fase se realiza la validez de contenido; es decir, se trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento constituyen una muestra relevante y representativa del conjunto de todos los posibles indicadores del concepto que pretenden medir. Esto implica, la construcción de los mismos con base al marco teórico en el que se apoya el concepto a medir y además, un procedimiento que permita, de una manera operativa, sintetizar las valoraciones que realice un grupo de expertos (investigadores, académicos y/o profesionales) sobre la adecuación de los indicadores seleccionados para medir una determinada dimensión de calidad.

- Realizar la prueba piloto: Significa administrar el instrumento en una muestra representativa de la población donde va ser finalmente utilizado.
- Realizar el estudio técnico: Se refiere a la estimación de la confiabilidad y validez del instrumento, solo es aplicable a pruebas y escalas. Las tres maneras más

conócidas para estimar la confiabilidad de una medida son la reaplicación de pruebas o test-retest, versiones equivalentes y consistencia interna. La confiabilidad de consistencia interna permite determinar el grado en que los ítems de un instrumento están correlacionados entre sí, lo que indica la homogeneidad del instrumento; es decir, los ítems miden un mismo rasgo o característica común.

El desempeño docente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en especial en la Facultad de Ciencias, descansa en los docentes nombrados y contratados que son en total 80. Los docentes nombrados, en el aspecto laboral, están ubicados en tres categorías (Ley N° 23733, Art. 44)

- Principal
- Asociado
- Auxiliar

Los docentes contratados están sujetos a una equivalencia en la categoría. El futuro docente, cuando ostenta un grado académico de Doctor o Maestro, Título

Profesional y con cierta experiencia; postula mediante concursos públicos, convocados por la Institución para poder acceder a una plaza docente, tanto para contrato o nombramiento. Cuando se inició la Universidad sus actividades académicas, muy pocos poseían grado de Doctor y/o Maestro en la especialidad, o afín, como también técnicas en metodologías de la enseñanza que les permitiera al docente universitario tener un buen nivel de desempeño docente. El desempeño docente, debe estar en función de:

- a) Su nivel de conocimientos, en cuanto a los grados académicos
- b) Su capacidad de investigación; cuyos aportes generen nuevos conocimientos y tecnologías que permitan motivar a sus estudiantes y ser partícipes de ello, para su propio beneficio, así como de la sociedad que los rodea.
- c) De producción de textos, artículos, científicos y técnicas; y realizar proyección social.
- d) Llevar una vida ejemplar y conducta digna.

- e) Tener una remuneración equivalente a su responsabilidad y desempeño docente.
- f) Ser conocedor de metodologías y técnicas de enseñanza para mejorar el desempeño docente.
- g) Desarrollar una buena relación interpersonal y una actitud hacia el cambio en la institución.
- h) Identificarse con la Misión y Visión de la Institución.
- i) Que el estudiante pueda recepcionar conocimientos actualizados, de tal manera que le permitan ser partícipe de las investigaciones y que esto lo motive en la búsqueda de la mejor calidad que se imparte.

Por lo que comparto lo sustentado por el Psic. Fernando Reyes en la descripción de la relación pedagógica y sus dimensiones.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este trabajo de investigación permitió elaborar un modelo operativo viable, para proponer a la Facultad de Ciencias solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones que puedan referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

#### **3.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación desarrollada es básica, puesto que Hernández (1998) la define como la que mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar. Esta investigación pretendió describir y evaluar la percepción del

Clima Organizacional si tiene relación con el Desempeño Docente a nivel de pregrado en la Facultad de Ciencias.

##### **3.1.1 Diseño de la investigación**

No experimental, de tipo descriptivo – correlacional

### 3.1.2 Población y muestra de estudio

Para el presente estudio se consideró lo siguiente:

a) Población :

Docentes nombrados y contratados: 80

Estudiantes: 300

b) La muestra: fue determinada mediante la siguiente fórmula estadística:

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

n = tamaño de la muestra. N = Población

z = Grado de confianza: 95%. Distribución normal

z = 1,96

p = probabilidad de éxito 50% (0,5)

q = probabilidad de fracaso 50% (0,5)

e = error de estimación 5% (0,05)

Tabla 4

*Población docente y estudiantil FACI*

	N	n	%
Docente	80	66	82,5
Estudiantes	300	168	56

Fuente: Elaboración propia.

## **3.2 TÉCNICAS EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN**

### **3.2.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se entregó a cada docente y estudiante de la muestra seleccionada, una encuesta.

- La encuesta destinada a medir el clima organizacional comprende 38 preguntas, distribuidas en ocho dimensiones con sus respectivos indicadores según la escala de Likert.
- De la misma manera, la encuesta para medir el desempeño docente; comprende 55 preguntas, distribuidas en cinco dimensiones con sus respectivos indicadores.
- Ambos instrumentos han sido validados mediante el Coeficiente de Cronbach y por el Dr. Pelayo Delgado Tello, el cual se detalla :

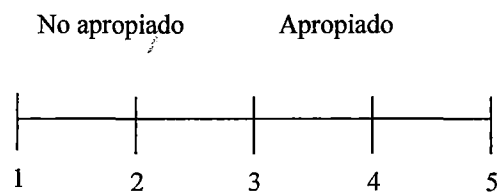
. Para la Encuesta Clima Organizacional: 0,949

. Para la Encuesta la Evaluación Desempeño Docente: 0,926

### **3.2.2 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Se hizo una clasificación, registro, tabulación y codificación de los datos obtenidos. La presentación de los datos procesados se hizo en cuadros estadísticos en especial las barras. Para el análisis de los datos se tuvo en cuenta:

- Técnicas lógicas: inducción, deducción, análisis y síntesis.
- Técnicas estadísticas.
- En el rango final para determinar el clima organizacional y el desempeño docente, se tomó la siguiente escala, por constituirse variables cualitativas codificadas.
  - No apropiado : entre el intervalo [1;3)
  - Apropiado : entre el intervalo [3;5]



**Gráfico 2** *Rango final*  
Fuente: Elaboración propia.

### **3.3 VARIABLES DE ESTUDIO: Operacionalización de las Variables**

#### 3.3.1 Identificación de las variables

- a) Variable Independiente: Clima Organizacional.
- b) Variable Dependiente: Desempeño Docente.

#### 3.3.2 Caracterización de las variables

- a) La variable independiente: Clima Organizacional

Tabla 5

*Dimensiones e indicadores del Clima Organizacional*

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
Clima Organizacional	Características del trabajo individual docente	Satisfacción Capacidades, conocimientos y habilidades
	Relaciones grupales	Aporte académico y administrativo Confianza Solución de discrepancias
	Comunicaciones	Reuniones Confianza Libertad de expresión Canales de comunicación
	Motivación	Responsabilidad Trabajo Reconocimiento Relaciones interpersonales
	Actitud	Comportamiento Control Disciplina Participación
	Objetivos	Confianza Libertad de expresión Canales de comunicación
	Toma de decisiones	Acuerdos del Consejo de Facultad- Alta Dirección Disposiciones del Decano

Fuente: Elaboración propia.

b) La variable dependiente: Desempeño Docente

Tabla 6

*Dimensiones e indicadores del Desempeño Docente*

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
Desempeño Docente	Motivación	Clase Presencial Preparación de clases Evaluación de estudiantes Tutoría / consejería
	Condiciones docentes y estrategia instruccional	Cargos de Gobierno y Administración Asesor de Tesis Jurado de Tesis
	Orientación	Generación de Conocimientos Publicaciones
	Evaluación	Entrega de Silabo. Aceptar sugerencias/propuestas Reprogramación de evaluación Criterios de evaluación
	Cumplimiento de las normas	Asistencia a clases Puntualidad/Cordialidad Respetuoso

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. PROCESAMIENTO DE ENCUESTAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL FACI: 2010-2011

Tabla 7

*Información de la encuesta Clima Organizacional*

---

Nombre de la Encuesta: Encuesta del Clima Organizacional FACI-UNJBG 2010-2011  
Encuesta personal  
Cuestionario directo y estructurado  
Número de preguntas: 38  
Universo: Docentes de la FACI-UNBJG  
Muestra: 66 docentes de los Departamentos Académico-FACI  
Trabajo de campo: Primera quincena del mes de noviembre 2011  
Responsable: Lic. Hartman A. Cevallos Columbus  
Tabulación: Se utilizó el Programa IBM SPSS Ststistics 19, para obtener los valores porcentuales y el Alfa de Cronbach; y el Programa Excel para realizar los gráficos a partir de los resultados obtenidos del SPSS. También se utilizó el Programa Word, para la presentación del trabajo  
Validación: Mediante el Análisis de fiabilidad considerado en el Programa IBM SPSS Statistics 19, se determinó basada en los elementos tipificados(38); el Alfa de Cronbach igual a 0,949

---

Fuente: Elaboración propia

Análisis de fiabilidad

GET

FILE='F: \ tesis 10-03-12.sav'.

DATASET NAME Conjunto\_de\_datos1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9 v10 v11 v12 v13 v14 v15  
v16 v17 v18 v19 v20 v21 v22 v23 v24 v25 v26 v27 v28 v29 v30  
v31 v32 v33 v34 v35 v36 v37 v38

SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Escala: Todas las variables

Tabla 8

*Resumen del procesamiento de los casos Clima Organizacional*

Datos	N	%
Válidos	66	100,0
Excluidos	0	,0
Total	66	100,0

Fuente: Proceso Programa IBM SPSS Statistics 19

Tabla 9

*Análisis estadísticos de fiabilidad Clima Organizacional*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,949	38

Fuente: Proceso Programa IBM SPSS Statistics 19

#### 4.1.1 Dimensión I: Estructura de la Facultad de Ciencias

En la dimensión "Estructura de la Facultad de Ciencias" se han formulado a los encuestados las siguientes preguntas:

- 1) ¿Las metas y objetivos de la Facultad de Ciencias (FACI) son claros y me los han explicado?
- 2) ¿Los docentes tienen un entendimiento compartido de lo en la FACI, de lo que se supone debe hacer?
- 3) ¿Los roles y responsabilidades dentro de los docentes están bien definidos, entendidos y aceptados?
- 4) ¿La estructura de la FACI y las líneas de mando están claramente establecidas y entendidas?
- 5) ¿Los docentes han sido designados en base a sus habilidades en el campo profesional?

Tabla 10

#### *Estructura de la Facultad de Ciencias*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	34,2
Apropiado	64,8

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes FACI 2010-2011  
Elaboración propia.

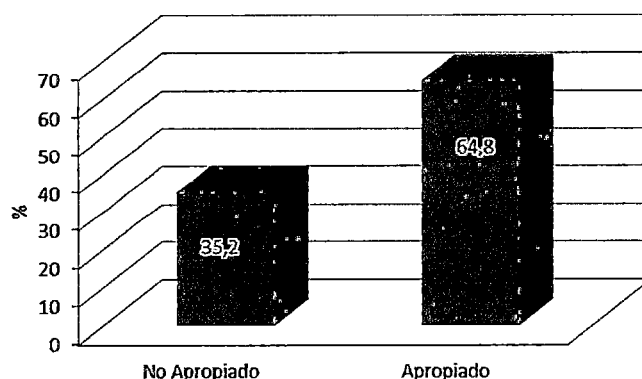


Gráfico 3 *Estructura de la Facultad de Ciencias*

Fuente: Datos de la Tabla 10. Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de datos de la Tabla 10

En la Tabla 10, se observa:

- **Apropiado** : **64,8 %**
- **No apropiado** : **34,2 %**

De la lectura de los datos procesados, se determina que el porcentaje obtenido de 64,8 % perciben que la dimensión "Estructura de la Facultad de Ciencias"; es apropiada, mientras que el 34,2 % perciben que no es apropiada la dimensión en estudio.

Según Likert en su Teoría de Clima Organizacional, menciona que el comportamiento de los subordinados en este caso los docentes, es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que ellos mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Este porcentaje de aceptación, determina el

grado de compromiso e identificación de los docentes adscritos a los departamentos académicos de la Facultad, lo cual va incidir en tener un buen Clima Organizacional en la FACI. El porcentaje de 34,2 en la dimensión analizada está indicando que existe una reacción.

Esta reacción es determinada también por la percepción que manifiestan los colegas.

#### 4.1.2 Dimensión II: Características del trabajo individual

En la dimensión: Características del trabajo individual docente, que se han formulado a los colegas docentes; tenemos las siguientes preguntas:

- 1) ¿Obtengo satisfacción por la realización de mi trabajo académico y/o cargo de gobierno?
- 2) ¿Mis capacidades, conocimientos y habilidades son completamente utilizados por la FACI?
- 3) ¿Tengo aquí la oportunidad de desarrollar más adelante mis conocimientos y habilidades en actividades docentes y/o cargos de gobierno?
- 4) ¿Encuentro que mi trabajo docente y/o cargo administrativo es todo un desafío?

5) ¿Siento que soy capaz de agregar valor a la FACI?

Tabla 11

*Característica del trabajo individual*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	14,2
Apropiado	85,8

Fuente: Encuesta aplicada a docentes FACI 2010-2011. Elaboración propia

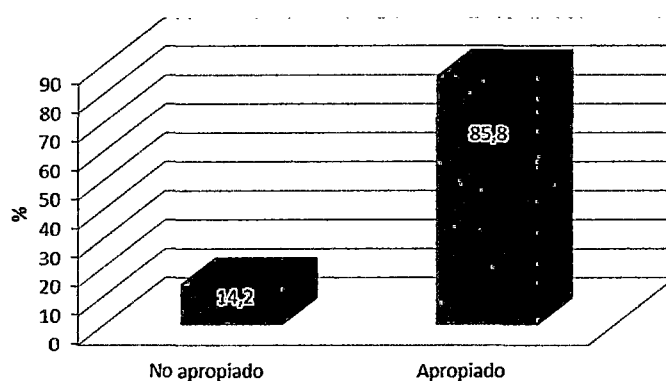


Gráfico 4 *Característica del trabajo individual*

Fuente: Datos de la Tabla 11  
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de datos de la Tabla 11

En la Tabla 11, se observa:

- **Apropiado** : **85,8 %**
- **No apropiado** : **14,2 %**

De la lectura de los datos procesados, se determina que el 85,8 % perciben que la dimensión "Características del trabajo individual en la Facultad", es apropiada; mientras que el 14,2% perciben que no es

apropiado. Según R. Likert se puede afirmar que en la dimensión "característica del trabajo individual", reflejan el estado interno y la salud de la Facultad. Entonces existe un ambiente apropiado que va incidir en un clima organizacional apropiado. El porcentaje de 14,2 % está indicando que existe una ligera situación que debería mejorar.

#### 4.1.3 Dimensión III: Relaciones grupales

En la dimensión "Relaciones grupales" se han formulado a los colegas docentes, las siguientes preguntas:

- 1) ¿Siento que mi aporte académico y/o administrativo es valorado por mis compañeros docentes y autoridades?
- 2) ¿El conocimiento y la información compartida es entendida como una norma de grupo dentro de la FACI?
- 3) ¿El personal docente tiene confianza entre sí y se consultan si requieren apoyo?
- 4) ¿El personal docente confía en sus autoridades y recurre a ellos si necesita apoyo?
- 5) ¿Cuándo ocurren discrepancias, estas son tratadas rápidamente para buscar su solución?

Tabla 12

*Relaciones grupales*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	32,7
Apropiado	67,3

Fuente: Encuesta aplicada a docentes FACI 2010-2011  
Elaboración propia

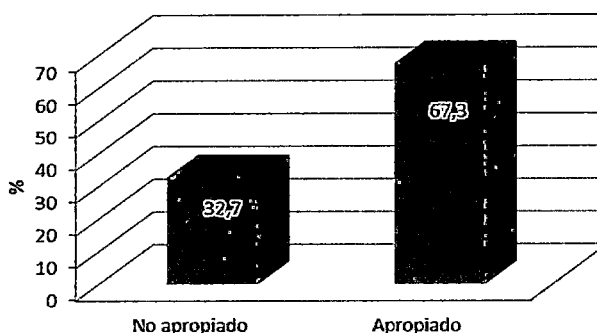


Gráfico 5 *Relaciones grupales*

Fuente: Datos de la Tabla 12  
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de datos de la Tabla 12

En la Tabla 12, se observa:

- **Apropiado** : **64,8 %**
- **No apropiado** : **34,7 %**

De la lectura de los datos procesados, se determina que el 67,3 % perciben que la dimensión "Relaciones grupales", es apropiada; mientras que el 32,7 % perciben que no es apropiada la dimensión.

Según R Likert, coinciden con las variables intermedias.

Es decir que reflejan el estado interno y la salud de la Facultad. Mientras que un porcentaje de 32,7 % manifiestan una percepción contraria, lo cual se debería hacer que las "relaciones grupales" deben mejorar para lograr una mayor empatía entre todos los colegas.

#### 4.1.4 Dimensión IV: Comunicaciones

En la dimensión "Comunicaciones", se han formulado a los colegas docentes; las siguientes preguntas:

- 1) ¿Las reuniones en los departamentos académicos son tomadas como una norma y son efectivas?
- 2) ¿El personal docente se siente en confianza preguntando a otros por sugerencias e ideas?
- 3) ¿El personal docente tiene el valor de decir lo que piensa cuando ve una forma de hacer las cosas?
- 4) ¿Aprendo acerca del estado del proyecto y sus actualizaciones a través de los canales de comunicación formales (reuniones, reportes, correo electrónico, llamadas telefónicas., etc.)?
- 5) ¿La actual comunicación interpersonal y las relaciones existentes contribuyen a la productividad?

Tabla 13

*Comunicaciones*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	29,1
Apropiado	70,9

Fuente: Encuesta aplicada a docentes FACI 2010-2011  
Elaboración propia

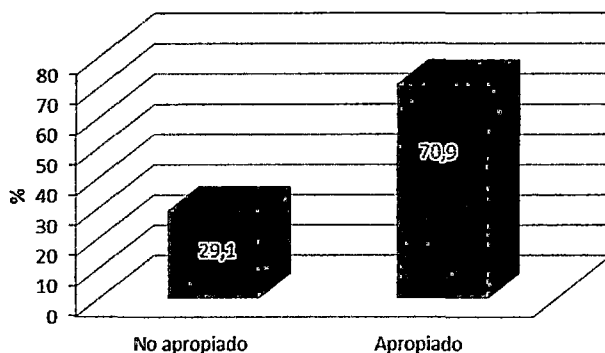


Gráfico 6: *Comunicaciones*

Fuente: Datos de la Tabla 13. Elaboración propia.

Análisis e interpretación de datos de la Tabla 13

En la Tabla 13, se observa:

- **Apropiado** : **70,9 %**
- **No apropiado** : **29,1 %**

De la lectura de los datos procesados, sobre la dimensión "Comunicaciones", se ha determinado que el 70,9 % de los encuestados perciben que es apropiada las comunicaciones.

Según R. Likert, esta dimensión es parte de las variables intermedias y reflejan el estado interno y la buena salud que debe darse en una Institución. Para este caso es muy importante que se pueda percibir una buena comunicación para que el Clima Organizacional en la Facultad sea más permanente. Pero existe un porcentaje de 29,1 % de los encuestados que perciben que la dimensión "comunicaciones" no es apropiada.

Es preocupante que una tercera parte de los docentes encuestados, perciban esta situación, quizás la falta de confianza entre los colegas y/o de las autoridades no permiten obtener una mejor fluidez en esta dimensión.

#### 4.1.5 Dimensión V: Motivación

En la dimensión "Motivación", se han formulado a los colegas docentes; las siguientes preguntas:

- 1) ¿En la FACI se brinda reconocimiento a la excelencia?
- 2) ¿Regularmente recibo capacitación acerca de mi rendimiento a través del Departamento Académico y Facultad?
- 3) ¿Los docentes colocan las necesidades de la FACI sobre las suyas propias?

4) ¿El personal docente tiene un buen balance entre su trabajo y su vida personal?

Tabla 14

*Motivación en el Clima Organizacional*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	46,2
Apropiado	53,8

Fuente: Datos de la encuesta a los docentes FACI 2010-2011  
Elaboración propia.

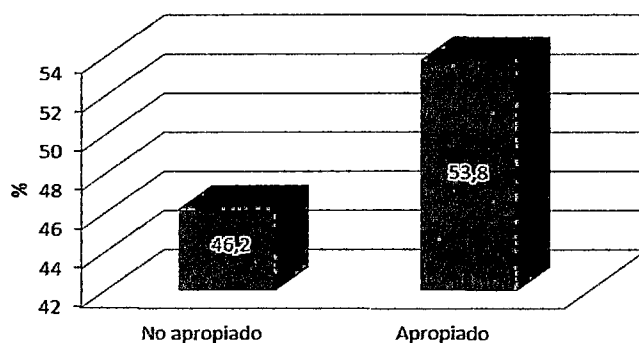


Gráfico 7 *Motivación en el Clima Organizacional*

Fuente: Datos de la Tabla 14. Elaboración propia.

Análisis e interpretación de datos de la Tabla 14

En la Tabla 14, se observa:

- **Apropiado** : **53,8 %**
- **No apropiado** : **46,2 %**

De la lectura de los datos procesados, sobre la dimensión "motivación"; se ha determinado que 53,8 % de los docentes encuestados, perciben que

es apropiada. Como manifiesta R. Likert en las variables intermedias, es el estado interno y la salud de la Facultad como los pilares de tener un Clima Organizacional apropiado. Pero existe un 46,2 % de los colegas docentes encuestados que perciben que la dimensión "motivación" no es apropiada. Es decir, existe, de parte de las autoridades de la Facultad limitaciones en dicha dimensión, que no permiten a los docentes sentirse imbuidos en su labor que realizan.

#### 4.1.6 Dimensión VI: Toma de decisiones

En la dimensión "Toma de decisiones" se han formulado a los colegas docentes; las siguientes preguntas:

- 1) ¿El Decano de la Facultad convoca a sesiones de acuerdo al Reglamento?
- 2) ¿Las autoridades de la FACI, acuerdan oportunamente los derechos de los docentes?
- 3) ¿Las autoridades de la FACI (Consejo de Facultad, Decano, Directores de Escuelas y Jefes de Departamentos), toman decisiones oportunamente para el desarrollo académico de la Facultad?
- 4) ¿El acercamiento de la administración de gobierno de la FACI promueve la iniciativa en el personal docente?

5) ¿El acercamiento de la administración de gobierno fomenta la colaboración y mantiene a los docentes unidos?

Tabla 15

*Toma de decisiones*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	38,2
Apropiado	61,8

Fuente: Datos de la encuesta docente FACI 2010-2011  
Elaboración propia

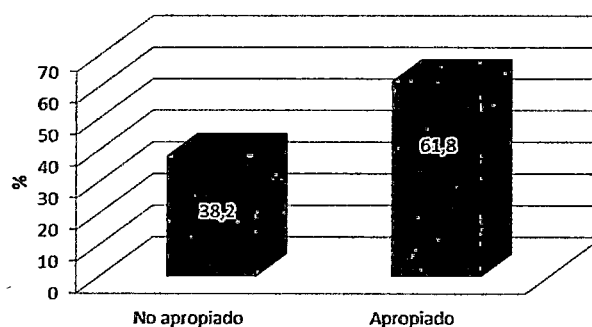


Gráfico 8 *Toma de decisiones*

Fuente: Datos de la Tabla 15. Elaboración propia.

Análisis e interpretación de datos de la Tabla 15

En la Tabla 15, se observa:

- **Apropiado** : **61,8 %**
- **No apropiado** : **38,2 %**

De la lectura de los datos analizados se determina que el 61,8 % de los docentes encuestados perciben que la dimensión sobre la "toma de decisiones" es apropiada.

Según R. Likert, este porcentaje juega un papel muy importante; ya que es el reflejo del estado interno y la salud de la empresa que va a contribuir a establecer un Clima Organizacional favorable.

Pero también tenemos un 38,2 % de los colegas docentes que percibe que la dimensión de toma de decisiones, no es apropiada.

En este porcentaje, los docentes perciben que existen dificultades en el órgano de Gobierno de la Facultad; y además perciben en que se ven afectados en sus derechos y/o en tomar decisiones que no sólo atenta con la buena marcha académica sino también administrativa.

#### 4.1.7 Dimensión VII: Actitud

En la dimensión "aptitud", se han formulado a los colegas docentes; tenemos las siguientes preguntas:

1. ¿Existe la posibilidad de asumir más carga lectiva cuando la necesidad así lo exija?
2. ¿Los docentes son conscientes y aprecian las contribuciones personales de sus colegas a pesar de los errores de la autoridad?
3. ¿La aptitud del personal docente es aceptable en la FACI?

4. ¿Disfruto siendo parte de esta Facultad?
5. ¿Estoy entusiasmado por las oportunidades de continuar trabajando como docente en el futuro, en la FACI?

Tabla 16

*Actitud*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	23,3
Apropiado	76,7

Fuente: Datos de la encuesta docente FACI 2010-2011  
Elaboración propia

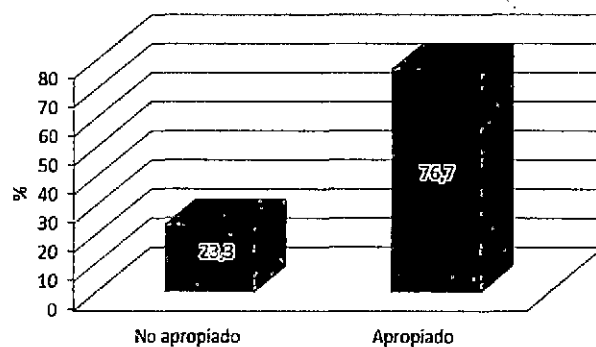


Gráfico 9 *Actitud*

Fuente: Datos de la Tabla 16  
Elaboración propia.

Análisis e interpretación de datos de la Tabla 16

En la Tabla 16, se observa:

- **Apropiado** : **76,7 %**
- **No apropiado** : **23,3 %**

De la lectura de los datos analizados se determina que el 76,7 % de los docentes encuestados perciben que la dimensión "aptitud" en la FACI, es apropiada.

Esta dimensión, como manifiesta R. Likert; concuerda con las variables intermedias, por lo que permite manifestar que se da; una buena aceptación para obtener un Clima Organizacional. Asimismo observamos que un 23,3 % de los colegas docentes perciben que la dimensión "aptitud", no es apropiada; y es natural que si afecta en la labor de los colegas.

#### 4.1.8 Dimensión VIII: Objetivos

En la dimensión "Objetivos", que se han formulado a los colegas docentes; tenemos las siguientes preguntas:

1. ¿Las responsabilidades del docente están en cumplimiento de las tareas y los plazos?
2. ¿Las tareas del trabajo docente se concretan siempre en el tiempo?
3. ¿El grupo docente regularmente mide su propia efectividad?

4. ¿El Departamento Académico docente opera efectivamente como una unidad y sus miembros se sienten parte del proceso?

Tabla 17  
*Objetivos*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	15,8
Apropiado	84,2

Fuente: Datos de la encuesta docente FACI 2010-2011  
Elaboración propia

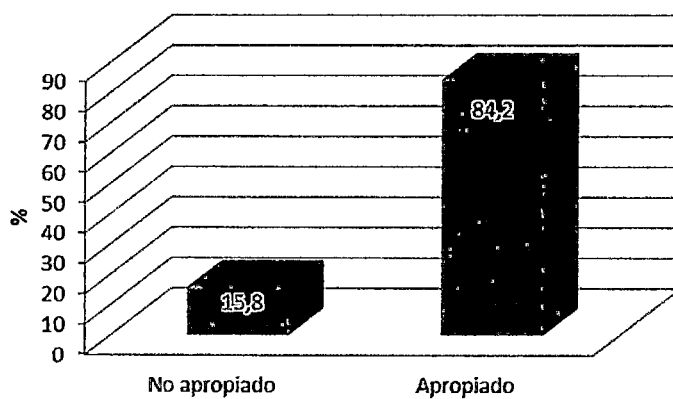


Gráfico 10 *Objetivos*

Fuente: Datos de la Tabla 17  
Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de datos de la Tabla 17

En la Tabla 17, se observa:

- **Apropiado** : **84,2 %**
- **No apropiado** : **15,8 %**

De la lectura de los datos analizados se determina que el 84,2% de los colegas docentes encuestados perciben que la dimensión "objetivo" es apropiada. Según R. Likert esta dimensión es también parte de las variables intermedias que reflejan el estado interno y salud de la empresa que en este caso es, la Facultad de Ciencias.

Así mismo se observa que un 15,8 % de los colegas docentes encuestados perciben que la dimensión "objetivo" no es apropiada.

#### 4.1.9 Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias

Tabla 18

##### *Clima Organizacional*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	29,2
Apropiado	70,8

Fuente: Datos de la encuesta docente FACI 2010-2011  
Elaboración propia

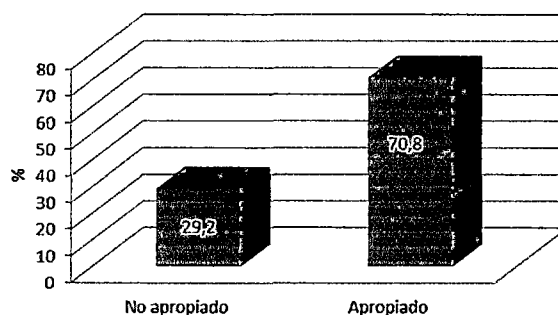


Gráfico 11 *Clima Organizacional*

Fuente: Datos de la Tabla 18  
Elaboración propia.

## Análisis e interpretación de datos de la Tabla 18

En la Tabla 18, se observa:

- **Apropiado** : **70,8 %**
- **No apropiado** : **29,2 %**

De conformidad a los datos procesados, se observa un 70,8 % que los colegas docentes encuestados, perciben que el "Clima Organizacional" es apropiado en la Facultad de Ciencias. Según R. Likert, las ocho dimensiones que se han analizado; forman parte de los tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, en este caso de la Facultad de Ciencia de la UNJBG.

Así mismo existe un 29,2 % de los docentes encuestados, que perciben que el "Clima Organizacional" no es apropiado en la Facultad de Ciencias.

## **4.2 PROCESAMIENTO DE LA ENCUESTA PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS AULAS DE CLASE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS – UNJBG AÑO 2010-2011**

Tabla 19

*Información de la encuesta Desempeño Docente*

---

Nombre de la Encuesta para la Evaluación del Desempeño Docente  
en el aula de clase FACI-UNJBG: 2010-2011  
Test Personal  
Cuestionario Directo y Estructurado

---

---

Número de preguntas: 55  
Universo: Estudiantes FACI-UNJBG  
Muestra: 168 estudiantes  
Trabajo de Campo: Primera quincena de octubre 2011  
Responsable: Lic. Hartman Arnaldo Cevallos Columbus  
Tabulación: Se utilizó el Programa IBM SPSS Statistics 19, para obtener los valores porcentuales y el alfa de Cronbach; y el Programa Excel para realizar los gráficos a partir de los resultados obtenidos del SPSS. También se utilizó el Programas Word, para la presentación del trabajo  
Validación: Mediante el Análisis de Fiabilidad considerado en el Programa IBM SPSS Statistics 19, se determinó basada en los elementos tipificados (55) el Alfa de Cronbach igual a 0,926

---

Fuente: Elaboración propia.

#### Análisis de fiabilidad

GET

FILE='F: \Aportes tesis HACC 2012\Cuadro DD-14-3-12.sav'.

DATASET NAME Conjunto\_de\_datos1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9 v10 v11 v12 v13 v14 v15 v16

v17 v18 v19 v20 v21 v22 v23 v24 v25 v26 v27 v28 v29 v30 v31 v32 v33

v34 v35 v36 v37 v38 v39 v40 v41 v42 v43 v44 v45 v46 v47 v48 v49 v50

v51 v52 v53 v54 v55

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Escala: Todas las variables

Tabla 20

*Resumen del procesamiento de los casos Desempeño Docente*

Datos	N	%
Válidos	168	100,0
Excluidos	0	,0
Total	168	100,0

Fuente: Proceso Programa IBM SPSS Statistics 19

Tabla 21

*Análisis estadísticos de fiabilidad Desempeño Docente*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,926	55

Fuente: Proceso Programa IBM SPSS Statistics 19

#### 4.2.1 Dimensión I: Motivación

En la dimensión "motivación", que se han formulado a los estudiantes de las diferentes Escuelas Académicas de la Facultad; tenemos las siguientes preguntas:

1. ¿Mantiene el interés del aula durante el desarrollo de la clase?
2. ¿Fomenta la colaboración y la participación de los estudiantes en las distintas actividades de aula o fuera de ella?
3. ¿Demuestra entusiasmo por la actividad de docencia que realiza?
4. ¿Explica a los alumnos la importancia de la unidad curricular que dicta?
5. ¿Toma en cuenta las necesidades individuales y colectivas de los estudiantes para obtener mejores resultados?

6. ¿Refuerza las conductas positiva y las fortalezas del estudiante?
7. ¿Estimula la crítica reflexiva?
8. ¿Enseña hábitos de trabajo?
9. ¿Relaciona los esfuerzos y los logros de los estudiantes?
10. ¿Presenta problemas con fines didácticos que despierten curiosidad y deseos de búsqueda del conocimiento?
11. ¿Demuestra entusiasmo por los logros obtenidos por el grupo o por cada estudiante?

Tabla 22

*Motivación*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	30,8
Apropiado	69,2

Fuente: Datos de la encuesta Desempeño Docente FACI 2010-2011  
Elaboración propia

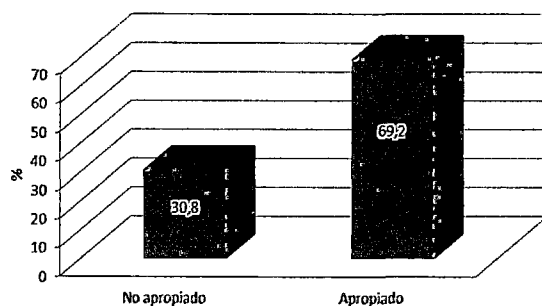


Gráfico 12 *Motivación*

Fuente: Datos de la Tabla 22. Elaboración propia.

Análisis e interpretación de la Tabla 22

En la Tabla 22, se observa:

- **Apropiado** : **69,2 %**
- **No apropiado** : **30,8 %**

De la lectura de los datos analizados, se determina que el 69,2 % de los encuestados con relación a la dimensión "motivación" en el desempeño docente es apropiado.

Según el Psic. Fernando Reyes Baños la motivación es parte en el núcleo de la dimensión institucional y de la dimensión interpersonal. Además podemos observar que el clima institucional, la comunicación, las relaciones grupales son apropiados como se ha probado en el Clima Organizacional. Pero existe un 30,8% de los estudiantes encuestados que perciben que la dimensión "motivación" en el desempeño docente, no es apropiada.

#### 4.2.2 Dimensión II: Condiciones docentes y estrategia

##### Instruccional

En la dimensión "condiciones docentes y estrategia instruccional", que se han formulado a los estudiantes de las diferentes Escuelas Académicas de la Facultad tenemos las siguientes preguntas:

1. ¿Demuestra dominio de la unidad curricular a su cargo?

2. ¿Se adapta a los conocimientos y a los niveles de formación de los estudiantes?
3. ¿Es claro en la comunicación de los conocimientos y en las instrucciones a seguir?
4. ¿Utiliza ejemplos ilustrativos y pertinentes?
5. ¿Inicia cada clase vinculándola con los contenidos anteriores?
6. ¿Hace el resumen de lo trabajado en la sesión anterior?
7. ¿Su tono de voz es el adecuado?
8. ¿El volumen de su voz es adecuado?
9. ¿La velocidad de su expresión oral es la adecuada?
10. ¿Pronuncia correctamente?
11. ¿Su vocabulario es amplio?
12. ¿Utiliza un vocabulario adaptado al trabajo de aula y al nivel de sus estudiantes?
13. ¿Facilita las definiciones de conceptos básicos de la unidad curricular y/o en el procesamiento de comprensión de las fuentes de consulta utilizados?
14. ¿Presenta el sílabo al comenzar el período académico?
15. ¿Relaciona la teoría de la unidad curricular con la práctica en la realidad concreta?

16. ¿Usa variados recursos didácticos en las clases?
17. ¿Propicia el debate crítico?
18. Es hábil en el manejo de situaciones imprevistas.
19. Mantiene un clima agradable durante el desarrollo de las actividades de aula y fuera de ella.

Tabla 23

*Condiciones docentes y estrategia instruccional*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	15,7
Apropiado	84,3

Fuente: Datos de la encuesta desempeño docente FACI 2010-2011.  
Elaboración propia

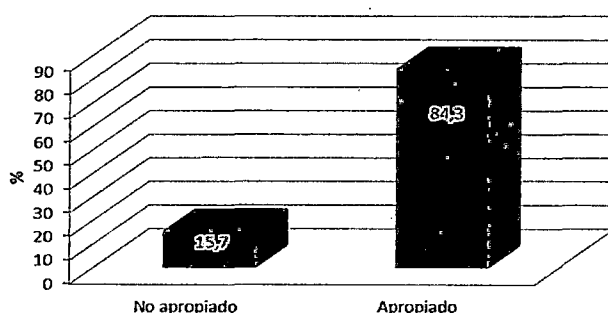


Gráfico 13 *Condiciones docentes y estrategia instruccional*

Fuente: Datos de la Tabla 23. Elaboración propia.

**Análisis e interpretación de la Tabla 23**

En la Tabla 23, se observa:

- **Apropiado** : **84,3 %**
- **No apropiado** : **15,7 %**

De la lectura de los datos analizados, se determina que el 84,3 % de los estudiantes encuestados con relación a la dimensión "condición docente y estrategia instruccional" en el desempeño docente; perciben que es apropiado.

Según El Psic. Fernando Reyes, esta dimensión es parte de la dimensión didáctica. Aquí, el docente acerca el conocimiento para que sus alumnos puedan recrearlo, la forma en que entiende su proceso de aprendizaje y conduce las situaciones de enseñanza y la recuperación y análisis de aspectos específicos en el aula. También se considera la dimensión valoral, ya que opina sobre situaciones de enseñanza.

Pero así mismo existe un 15,7% de los encuestados, que perciben que la dimensión "condición docente y estrategia instruccional" no es apropiada.

#### 4.2.3 Dimensión III: Orientación

En la dimensión "orientación", que se han formulado a los estudiantes de las diferentes Escuelas Académicas de la Facultad tenemos las siguientes preguntas:

- 1) ¿Demuestra interés ante las dificultades de los estudiantes para alcanzar los propósitos de la unidad curricular?

- 2) ¿Facilita la comunicación para que el estudiantado le manifieste sus inquietudes y problemas?
- 3) ¿Atiende las interrogantes que le plantean los estudiantes?
- 4) ¿Utiliza las fortalezas y debilidades de los estudiantes para orientarlos al mejoramiento?
- 5) ¿Ayuda a los alumnos a hacer frente a los conflictos, cambios, tensiones y limitaciones?
- 6) ¿Demuestra actitudes de solidaridad ante situaciones imprevistas que afecten al estudiantado?
- 7) ¿Estimula la comunicación entre los estudiantes como mecanismo efectivo para superar situaciones que los afectan en lo académico?

Tabla 24

*Orientación*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	16,8
Apropiado	83,2

Fuente: Datos de la encuesta desempeño docente FACI, 2010-2011

Elaboración propia

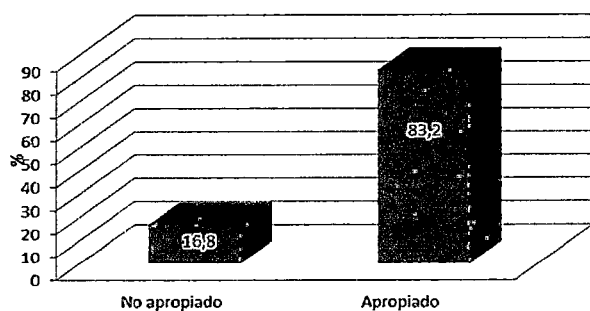


Gráfico 14 *Orientación*

Fuente: Datos de la Tabla 24. Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de la Tabla 24

En la Tabla 24, se observa:

- **Apropiado** : **83,2 %**
- **No apropiado** : **16,8 %**

De los datos analizados se concluye que, el 83,2% de los estudiantes encuestados perciben que la dimensión "orientación" en el desempeño docente es apropiada. Según el Psic. Fernando Reyes Baños la dimensión valoral, social e interpersonal motivan que la dimensión "orientación" sea favorable. Pero también existe un 16,8 % de los estudiantes encuestados que perciben que la dimensión "orientación", no es apropiada.

#### 4.2.4 Dimensión IV: Evaluación

En la dimensión "evaluación", que se han formulado a los estudiantes de las diferentes Escuelas Académicas de la Facultad, tenemos las siguientes preguntas:

1. ¿Presenta el Plan de Evaluación en el sílabo al comenzar el período académico?
2. ¿Acepta las sugerencias y propuestas de los alumnos que permitan que el proceso de evaluación sea más efectivo y veraz?
3. ¿Discute con el alumnado la reprogramación de la evaluación cuando las circunstancias así lo exigen?
4. ¿Promueve actividades de coevaluación y de auto evaluación en los alumnos?
5. ¿Las actividades de evaluación sumativa guardan relación con lo discutido y explicado en las clases?
6. ¿Las actividades de evaluación sumativa se corresponden con los grados de complejidad establecidos en el silabos?
7. ¿Utiliza los resultados de las evaluaciones como una nueva opción de aprendizaje?
8. ¿Plantea actividades de nivelación en aquellos objetivos y contenidos no logrados por los estudiantes?
9. ¿Los criterios de evaluación de las pruebas escritas, orales y de cualquier otra actividad de evaluación son conocidos con la debida anticipación por los estudiantes?

10. ¿Las calificaciones obtenidas por los alumnos en las distintas actividades evaluativas son informadas en los lapsos previstos en el Reglamento de Evaluación, aprobados en el Consejo de Facultad de Ciencias?

Tabla 25

*Evaluación*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	18,7
Apropiado	81,3

Fuente: Datos de la encuesta desempeño docente FACI 2010-2011  
Elaboración propia.

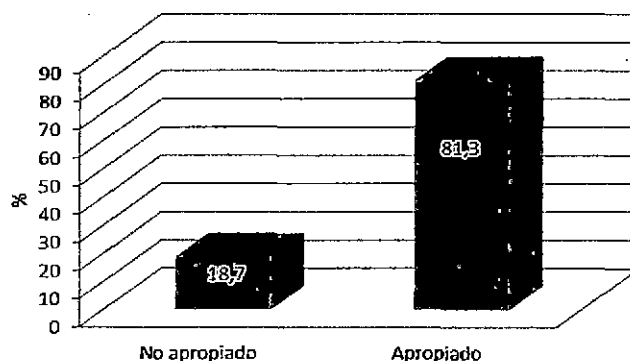


Gráfico 15 *Evaluación*

Fuente: Datos de la Tabla 25. Elaboración propia.

Análisis e interpretación de datos de la Tabla 25

En Tabla 25, se observa:

➤ **Apropiado** : **81,3 %**

➤ **No apropiado : 18,7 %**

De los datos analizados, se concluye que el 81,3 % de los estudiantes encuestados perciben que la dimensión "evaluación en el Desempeño Docente" es apropiada.

Según el Psic. Fernando Reyes Baños, la evaluación es un aspecto específico que es privado en el aula de clases como una parte del núcleo de la dimensión didáctica. Pero también se ha obtenido un 18,7 % de los estudiantes en que la dimensión "evaluación", que realizan los docentes; no es apropiada.

Estos porcentajes obtenidos, implicaría que se estaría cumpliendo el Reglamento de Evaluación aprobado por el Consejo de Facultad en primera instancia y ratificada en segunda instancia por el Consejo Universitario.

#### 4.2.5 Dimensión V: Cumplimiento de las normas establecidas

En la dimensión "cumplimiento de las normas establecidas", que se han formulado a los estudiantes de las diferentes Escuelas Académicas de la Facultad; tenemos las siguientes preguntas:

1. ¿Asiste ordinariamente a clases?
2. ¿Es puntual?
3. ¿Utiliza la totalidad del tiempo destinado al trabajo de aula?

4. ¿Mantiene la disciplina en el aula?
5. ¿Es pulcro?
6. ¿Es afable y cordial en su trabajo?
7. ¿Difícilmente es alterado en su estado de ánimo?
8. ¿Es respetuoso en el trato con los estudiantes?

Tabla 26

*Cumplimiento de las normas establecidas*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	5,4
Apropiado	94,6

Fuente: Datos de la encuesta desempeño docente FACI 2010-2011  
Elaboración propia

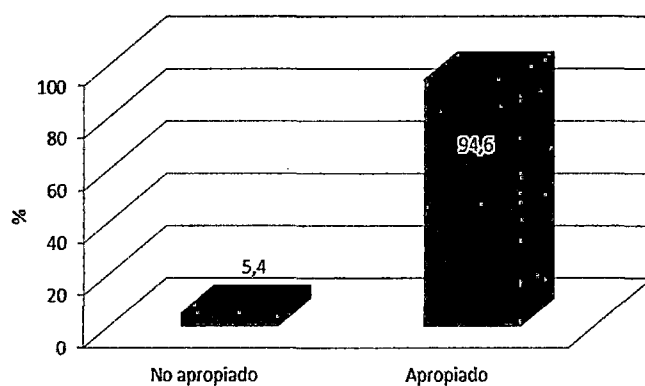


Gráfico 16 *Cumplimiento de las normas establecidas*

Fuente: Datos de la Tabla 26. Elaboración propia.

## Análisis e interpretación de la Tabla 26

En la Tabla 26, se observa:

- **Apropiado** : **94,6 %**
- **No apropiado** : **5,4 %**

De los datos obtenidos, se concluye que el 94,6 % de los encuestados opinan que la dimensión "cumplimiento de las normas establecidas" del desempeño docente, es apropiada. Según el Psic. Fernando Reyes Baños, manifiesta en la dimensión "institucional", la Institución determina una plaza para un puesto de trabajo y los Reglamentos que los docentes deben observar. Pero existe un porcentaje de 5,4 que los alumnos perciben que la dimensión "cumplimiento de las normas del desempeño docente" no es apropiada.

### 4.2.6 Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias

Tabla 27

#### *Desempeño Docente*

Valores	Porcentajes (%)
No apropiado	16,2
Apropiado	83,8

Fuente: Datos de la encuesta desempeño docente FACI 2010-2011

Elaboración propia

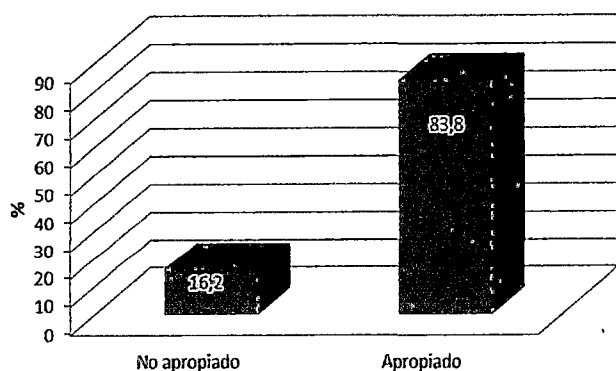


Gráfico 17 *Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias*

Fuente: Datos de la Tabla 27. Elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de datos de la Tabla 27

En la Tabla 27, se observa:

- **Apropiado** : **83,8 %**
- **No apropiado** : **16,2 %**

De los datos obtenidos se concluye que el 83,8 % de los encuestados opinan que el "Desempeño Docente" en la Facultad de Ciencias es apropiado. Según el Psic. Fernando Reyes Baños, manifiesta que si en una Institución Educativa existe un clima institucional apropiado; entonces existirá empatía entre sus integrantes, habrá una buena comunicación y satisfacción.

Esto constituye una base para lograr esas dimensiones propuestas y por ende lograr un Desempeño Docente apropiado en beneficio de los

estudiantes de la Institución Educativa Superior; en este caso, la Facultad de Ciencias de la UNJBG 2010-2011.

### **4.3 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

4.3.1 **Hipótesis Específica (a):** El Clima Organizacional no es apropiado en la Facultad de Ciencias.

❖ **Hipótesis Nula ( $H_0$ ):** El Clima Organizacional es apropiado en la Facultad de Ciencias.

Según los datos recepcionados en la encuesta para determinar el clima organizacional en la Facultad de Ciencias – UNJBG Año 2010-2011 están distribuidos en las siguientes dimensiones:

D I: Estructura de la Facultad de Ciencias

D II: Características del trabajo individual docente

D III: Relaciones grupales

D IV: Comunicaciones

D V: Motivación

D VI: Toma de decisiones

D VII: Actitud

D VIII: Objetivos

Estos datos proporcionados por los docentes que están adscritos a los Departamentos Académicos de la Facultad de Ciencias han sido procesados mediante los procedimientos estadísticos.

En cada una de las dimensiones consideradas del Clima Organizacional de la Facultad de Ciencias (Ver las Tablas numeradas desde el 10 hasta el 17 y los Gráficos numerados desde 3 hasta el 10), los docentes perciben que son apropiadas cada una de las dimensiones con respecto al Clima Organizacional (Ver Tabla 18 con el Gráfico 11); los colegas docentes, también perciben que es apropiado.

En la siguiente Tabla 28 y el Gráfico 18, se muestra un resumen de cada una de las dimensiones del clima organizacional que han sido evaluadas y el clima organizacional en la FACI, donde los docentes perciben que el Clima Organizacional es apropiado con un porcentaje superior a 50 %.

Tabla 28

*Resumen de las dimensiones y el Clima Organizacional de la FACI*

Dimensión	Apropiado( % )	No apropiado (%)
D I	64,8	34,2
D II	85,8	14,2
D III	67,3	32,7
D IV	70,9	29,1
D V	53,8	46,2
D VI	61,8	38,2
D VII	76,7	23,3
D VIII	84,2	15,8
CO	70,8	29,2

Fuente: Datos de la encuesta Clima Organizacional FACI-UNJBG 2010-2011  
Elaboración propia

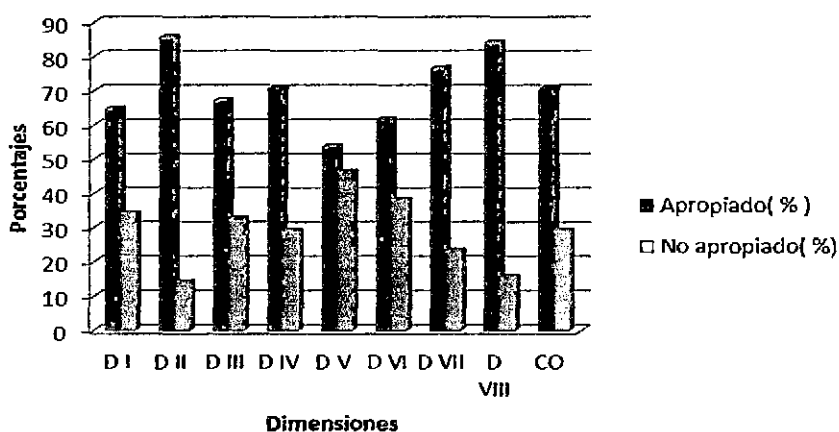


Gráfico 18 *Resumen de las dimensiones y el Clima Organizacional en la FACI*

Fuente: Datos de la Tabla 28  
Elaboración propia.

Hay suficiente evidencia en no rechazar la hipótesis nula, es decir "El Clima Organizacional es apropiado en la Facultad de Ciencias", y se concluye que existe suficiente evidencia en rechazar la hipótesis específica (a).

**4.3.2 Hipótesis Específica (b):** El nivel de Desempeño Docente no es el apropiado en la Facultad de Ciencias.

❖ Hipótesis Nula ( $H_0$ ): El nivel de desempeño docente es apropiado en la Facultad de Ciencias.

Los datos obtenidos en la Encuesta para la evaluación del Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias-UNJBG 2010-2011; estaban distribuidos en las siguientes dimensiones:

D1: Motivación

D2: Condiciones docentes y estrategia instruccional

D3: Orientación

D4: Evaluación

D5: Cumplimiento de las Normas

Estos datos proporcionados por las encuestas aplicadas a los estudiantes de las escuelas académicas de la Facultad de Ciencias, han sido procesados mediante los procedimientos estadísticos.

En cada una de las dimensiones del desempeño docente de la Facultad de Ciencias, como se pueden apreciar en las Tablas numeradas desde la Tabla 22 a la Tabla 26 y en los Gráficos numerados desde el 12 al 16; los estudiantes perciben que dichas dimensiones; son apropiadas y así mismo perciben que es apropiado el desempeño docente en la Facultad de Ciencias UNJBG 2010-2011, como se observa en la Tabla 27 y el Gráfico 15.

En la Tabla 29 y el Gráfico 19, se muestra un resumen de cada una de las dimensiones del Desempeño Docente que han sido evaluadas y el Desempeño Docente en la FACI, donde los estudiantes perciben que el Desempeño Docente es apropiado con un porcentaje superior a 65 %.

*Tabla 29 Resumen de las dimensiones y del Desempeño Docente en FACI UNJBG 2010-2011*

Dimensión	Apropiado( % )	No apropiado (%)
D 1	69,2	30,8
D 2	84,3	15,7
D 3	83,2	16,8
D 4	81,3	18,7
D 5	94,6	5,4
DD	83,8	16,2

Fuente: Datos de la encuesta Desempeño Docente FACI-UNJBG 2010-2011  
Elaboración propia.

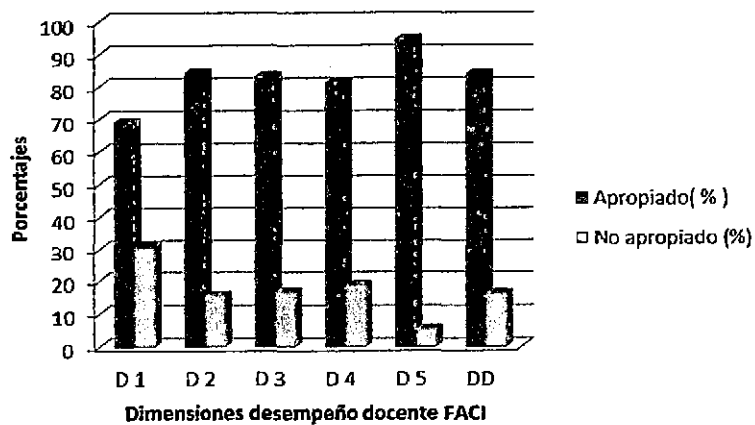


Gráfico 19 *Resumen de las dimensiones y del Desempeño Docente de la FACI UNJBG 2010-2011*

Fuente: Datos de la Tabla 29  
Elaboración propia.

Hay suficiente evidencia en no rechazar la hipótesis nula, es decir "El nivel de Desempeño Docente es apropiado en la Facultad de Ciencias", y se concluye que existe suficiente evidencia en rechazar la hipótesis específica (b).

#### 4.3.3 Hipótesis Específica (c):

La ausencia de motivación, la insatisfacción, el logro mediatizado de objetivos, la falta de comunicación y la indecisión, son algunos aspectos que afectan en el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias.

Tabla 30

*Resumen de las dimensiones del Clima Organizacional FACI*

Dimensión	Apropiado( % )
Comunicaciones	70,9
Motivación	53,8
Toma de decisiones	61,8
Actitud	76,7
Objetivos	84,2

Fuente: Datos que comprende desde la Tabla 13 a la Tabla 17

Elaboración Propia

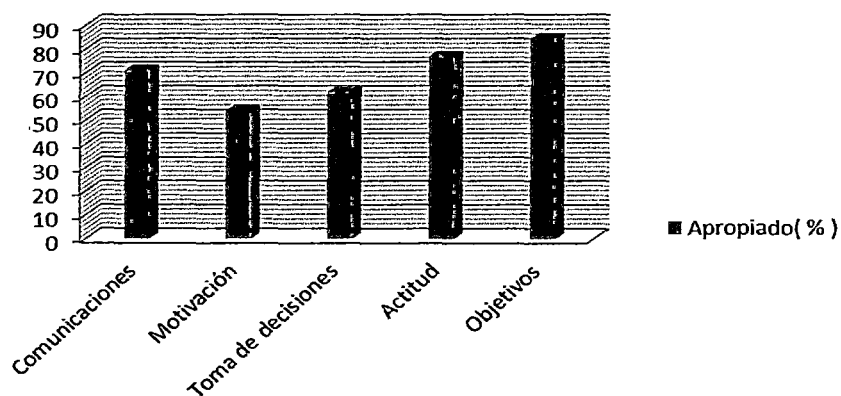


Gráfico 20 *Resumen de las dimensiones del Clima Organizacional FACI*

Fuente: Datos de la Tabla 30. Elaboración propia.

Tanto la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la actitud y los objetivos son las dimensiones que los colegas docentes perciben como apropiado, pues cada una de ellas superan el 50 %.

Esto nos indica que no hay ausencia de motivación, que no hay falta de comunicación, que no hay un logro mediatizado de los objetivos ni tampoco la insatisfacción e indecisión que pueda afectar en el Desempeño Docente.

Entonces puedo concluir que las dimensiones antes citadas, son apropiadas y que ellas no podrían afectar en el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias, y no como lo había propuesto en la tercera hipótesis específica.

#### **4.3.4 La Hipótesis General:**

La hipótesis general: El Clima Organizacional está en relación directa con el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias.

Para verificar la Hipótesis General, debo relacionar las dos variables en estudio: Clima Organizacional y el Desempeño Docente.

Para ello debo tener una hipótesis nula ( $H_0$ ) y aplicar la prueba Chi Cuadrado para encontrar el valor de "p".

Nivel de significación de error  $\alpha = 5\%$  ( $\alpha = 0,05$ ); relacionado a las investigaciones sociales.

Si  $p > \alpha$ , entonces existe suficiente evidencia para no rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ).

La hipótesis nula ( $H_0$ ): El Clima Organizacional no está en relación directa con el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias.

Al aplicar el Programa SPSS 19, he obtenido el siguiente resultado:

Tabla 31

*Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Docente, mediante la Prueba de Chi-cuadrado.*

---

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	0,099 <sup>a</sup>	1	0,753
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	0,000	1	1,000
Razón de verosimilitudes	0,092	1	0,762
Estadístico exacto de Fisher			
Asociación lineal por lineal	0,097	1	0,755
N de casos válidos	66		

---

Fuente: Proceso Programa IBM SPSS Statistics 19

Como  $p = 0,753 > 0,05$ ; entonces existe suficiente evidencia para no rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ). [ $p > \alpha$ ]

Es decir, que el Clima Organizacional no está en relación directa con el Desempeño Docente.

Por lo tanto no existe suficiente evidencia para aceptar la hipótesis de la investigación: La Hipótesis General (El clima organizacional está en relación directa con el Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias UNJBG 2010-2011).

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

Los resultados obtenidos confirman que no existe suficiente evidencia para aceptar la hipótesis general de investigación; por lo tanto podemos afirmar que en la Facultad de Ciencias no existe relación directa entre el Clima Organizacional con el Desempeño Docente. El Desempeño Docente ha sido evaluado por la percepción de los estudiantes y no por los docentes y autoridades. De igual manera, la percepción que tienen los docentes sobre las ocho dimensiones del Clima Organizacional afirma que existe un Clima Organizacional apropiado.

### **SEGUNDA**

Los docentes perciben que el Clima Organizacional estudiado es apropiado, ya que los porcentajes son superiores al 50 % en cada una de las dimensiones evaluadas, aunque existe un porcentaje bajo (del 10 % al 46 %) que indican que no existe un Clima Organizacional apropiado.

### **TERCERA**

Los efectos del clima organizacional sobre el desempeño docente es significativo, pues los colegas se sienten motivados, son responsables en su cátedra, se identifican en trabajar en grupos de investigación y textos que benefician a los estudiantes, como también que existe un mayor acercamiento entre colegas para mejorar el nivel de enseñanza-aprendizaje.

## **SUGERENCIAS**

### **Primera:**

Es necesario que las autoridades de la Facultad de Ciencias realicen una gestión de gobierno que contribuya a mejorar la percepción del Clima Organizacional en porcentajes mayores a un 80% entre los docentes.

### **Segunda:**

Que la Facultad de Ciencias tenga como política de gobierno, el apoyo constante para los docentes en cuanto a capacitación en su especialidad, capacitación en didáctica en la enseñanza, productividad en textos y proyectos de investigación. Implementación de cursos de sensibilización y de capacidad sobre Clima Organizacional e innovar anualmente nuevas técnicas en todo el nivel académico y administrativo.

### **Tercera:**

Que la Facultad de Ciencias sea implementada con laboratorios y equipos para mejorar la calidad de enseñanza y la investigación. Así mismo se sugiere la implementación de la biblioteca existente como también de una biblioteca virtual.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS:

- FISCHMAN, D. (2000). *El Camino del Líder*. Lima: El Comercio.
- HELLER, M. (2009) *El Arte de Enseñar con el Cerebro*. (3ª ed.). Caracas: Biósfera.
- PULIDO C. (2003). *Clima Organizacional Una Medida del Éxito*. Lima.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- SCHEIN, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- SCHERMERHORN, JOHN; HUNT, JAMES Y OSBORN, RICHARD (2004). *Comportamiento Organizacional*. Lima: Limusa Noriega Editores.

### LEYES:

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ 1993.
- LEY Nº 23733
- ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN, TACNA

### **PÁGINAS ELECTRÓNICAS:**

- Franco, M. (2001). Estrés laboral: ¿enfermedad o cualidad? En el trabajo a diario. Recuperado enero 2, 2011 de:  
<http://www.sht.com.ar/archivo/diario/estres.htm>
- RIZO, H. (1999) Evaluación del docente Universitario. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Año 1999, Volumen 2, Número 1, Bloque 2:425:440. Asociación Universitaria de Formación del Profesorado. Recuperado octubre 12, 2010 de:  
<http://www3.uva.es/aufop/publica/actas/ix/37-rizo.pdf>. Consulta: 27/04/2005.
- RIZO, H. (2004) Evaluación del Docente Universitario. Una visión Institucional. Revista Iberoamericana de Educación. De los lectores, Evaluación. Organización de Estados iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Recuperado diciembre 5, 2010 de:  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/883Rizo.pdf>. Consulta: 27/04/2011

- SANDOVAL, M Concepto y dimensiones del Clima Organizacional.  
Recuperado julio 19 2011 de:  
[www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_Ensayo\\_Dimensiones.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf).
- CARVAJAL, G. La Aventura de una Metamorfosis. Recuperado  
15 octubre 2010 del 2011 de:  
[tln.rincondelvago.com/administración-y-organización-HTML.15](http://tln.rincondelvago.com/administración-y-organización-HTML.15)

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros:**

- ALIAGA, C. (1999). *Comportamiento Organizacional*.  
Lima: Universidad San Martín de Porres.
- ÁVILA A. (2001). *Metodología de la Investigación*.  
Lima: Estudios y Ediciones R.A.
- AHUMADA, P. (1992). *Evaluación de la eficiencia docente*.  
Chile: Universidad Católica Valparaíso.
- BALAREZO, S. Y BARRANZUELA, F. (2006). *Aseguramiento de la Calidad universitaria mediante la selección y Formación de una plana Docente a Tiempo Completo y Dedicación Exclusiva del más alto nivel*. Piura: Universidad Nacional de Piura.
- BIGGS, J. (2005). *Calidad de Aprendizaje Universitario*.  
Madrid: Narcea.
- BLANCHARD, K. Y O'CONNOR, M. (1998). *Administración por Valores*. Colombia: NORMA.

- CANELO VÁSQUEZ, P. (2007). *Desarrollo Organizacional*. Chile.
- CHIAVENATO, I (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Comportamiento Organizacional* (2 ed.) México: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, A. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- DAVIS, K. (1997). *Comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional*. (8 ed.). USA: McGraw Hill.
- DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. (1997). *Comportamiento Humano en las Organizaciones*. México: McGraw Hill
- COSSIO DE VIVANCO, J. (2003). *Las Competencias del Liderazgo Organizacional*. Instituto Interamericano de Desarrollo Empresarial.

- DENLE, J. (1996). *La Educación conociera un tesoro*. Madrid: UNESCO.
- DONNELLY, Gibson, (1994). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. México: McGraw Hill.
- FISCHMAN, David (2000). *El Camino del Líder*. Lima: El Comercio.
- FRANK, V. (1994). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- FLÓREZ, R. (2000). *Evaluación Pedagógica y Cognición*. Bogotá: McGraw Hill.
- GIBSON, J. IVANCEVICH, JOHN Y DONNELLY, JAMES. (2006). *Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. (7 ed.). México: McGraw Hill.
- GONCALVES, A. (2000). *Dimensiones del clima organizacional*. (2 ed.). México: McGraw Hill.
- LUQUE, A. Y PÉREZ, I. (1998). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

- MONTILLA, I. (2003). *La Calidad de la Enseñanza Universitaria*. Universidad de los Andes Núcleo Trujillo. Tesis Doctoral.
- PÉREZ, C. (2001). *Técnicas estadísticas SPSS*. Madrid: Prentice Hall.
- PUENTE, A. (1998). *Cognición y Aprendizaje*. España: Pirámide.
- ROBBINS, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- RIBEIRO, L. (1999). *La comunicación eficaz*. España: Urano.
- SANTOS, M. (1996). *Evaluación Educativa Tomo I y II*. Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- SERRANO, M. VILLANUEVA. (2004). *Indicadores del desempeño docente*. México: Universidad Autónoma de San Luis De Potosí.
- THOMSON, P. (1999). *Los secretos de la comunicación*. Barcelona: Granica.
- TÜNNERMANN, C. (1996). *La Educación Superior en el umbral del Siglo XXI*. Caracas: Cresalc, UNESCO.

- VAIN, P. (2004). *La evaluación de la Docencia Universitaria: Un problema complejo*. Buenos Aires.
- WEISS, C. (1975). *Investigación evaluativa*. México: Trillas.

# ANEXOS

- 1.- Instrumentos de recolección de datos.
- 2.- Validación de los instrumentos
  - 2.1. Encuesta de medición del clima organizacional en la Facultad de Ciencias UNJBG 2010-2011.
  - 2.2. Encuesta para la evaluación de desempeño docente en la Facultad de Ciencias UNJBG 2010-2011.
- 3.- Bases de datos
  - 3.1. Bases de datos del clima organizacional en la Facultad de Ciencias UNJBG 2010-2011.
  - 3.2. Bases de datos del desempeño docente de la Facultad de Ciencias UNJBG 2010-2011.

## ENCUESTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### EN LA FACULTAD DE CIENCIAS – UNJBG 2010-2011

Colega docente: le agradeceré responder a los siguientes supuestos:

#### I. INFORMACIÓN GENERAL:

Departamento Académico de: .....

#### II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:

Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente:

No hay respuestas correctas o equivocadas en esta Encuesta. Además las respuestas serán tomadas completamente en forma **anónima y confidencial**. Todas las respuestas serán reunidas en común para que el personal no pueda ser identificado individualmente; por consiguiente, el personal docente puede responder cada pregunta tan honestamente como sea posible. Los resultados de esta medición serán usados para obtener un reporte general de la Facultad de Ciencias (FACI). Estos resultados también serán compartidos con las autoridades de la Facultad, para asegurar el conocimiento de las necesidades de la Institución. Por favor indique el nivel en el cual se encuentra de acuerdo o desacuerdo con cada una de las proposiciones que se dan en las páginas siguientes, marcando el cuadro que corresponda a su respuesta

#### Estructura de la Facultad de Ciencias:

1. ¿Las metas y objetivos de la Facultad de Ciencias son claros y me los han explicado?

Muy en  
desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en  
desacuerdo

De acuerdo

Muy de  
acuerdo

2. ¿Los docentes tienen un entendimiento compartido de lo que en la FACI se supone debe hacer?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

3. ¿Los roles y responsabilidades dentro del grupo están bien definidos, entendidos y aceptados?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

4. ¿La estructura de la FACI y las líneas de mando están claramente establecidas y entendidas?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

5. ¿Los docentes ha sido designados en base a sus habilidades en el campo profesional?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

### Características del trabajo individual

6. ¿Obtengo satisfacción por la realización de mi trabajo académico y/o cargo de gobierno?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

7. ¿Mis capacidades, conocimientos y habilidades son completamente utilizadas? por la FACI.

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

8. ¿Tengo aquí la oportunidad de desarrollar más adelante mis conocimientos y habilidades, en actividades docentes y/o cargos de gobierno?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

9. ¿Encuentro que mi trabajo docente y/o administrativo es todo un desafío?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

10. ¿Siento que soy capaz de agregar valor a la FACI?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

### Relaciones Grupales

11. ¿Siento que mi aporte académico y/o administrativo es valorado por mis compañeros docentes y autoridades?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

12. ¿El conocimiento y la información compartida es entendida como una norma de grupo dentro de la FACI?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

13. ¿El personal docente tiene confianza entre sí y se consultan si requieren apoyo?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

14. ¿El personal docente confía en sus autoridades y recurren a ellos si necesitan apoyo?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

15. ¿Cuando ocurren discrepancias, estas son tratadas rápidamente para buscar su solución?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

### Comunicaciones

16. ¿Las reuniones en los Departamentos Académicos son tomadas como una norma y son efectivas?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

17. ¿El personal docente se siente en confianza preguntando a otros por sugerencias o ideas?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

18. ¿El personal docente tiene el valor de decir lo que piensa cuando ve una mejor forma de hacer las cosas?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

19. ¿Aprendo acerca del estado del proyecto y sus actualizaciones a través de los canales de comunicación formales (reuniones, reportes, correo electrónico, llamadas telefónicas, etc.)?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

20. ¿La actual comunicación interpersonal y las relaciones existentes contribuyen a la productividad?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

### Motivación

21. ¿En la FACI se brinda reconocimiento a la excelencia?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

22. ¿Regularmente recibo capacitación acerca de mi rendimiento a través del Departamento Académico y Facultad?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

23. ¿Los docentes colocan las necesidades de la FACI sobre las suyas propias?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

24. El personal docente tiene un buen balance entre su trabajo y su vida personal?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

### Toma de decisiones

25. ¿El Decano de la FACI convoca a sesiones de acuerdo al Reglamento?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

26. ¿Las autoridades de la FACI acuerdan oportunamente los derechos de los docentes?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

27. ¿Las autoridades de la FACI (Consejo de Facultad, Decano, Directores de Escuelas y Jefe de Departamento), toman decisiones oportunamente para el desarrollo académico de la FACI?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

28.¿El acercamiento de la administración de gobierno de la FACI promueve la iniciativa en el personal docente?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

29.¿El acercamiento de la administración de gobierno fomenta la colaboración y mantiene a los docentes unidos?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

### Actitud

30.¿Los docentes son conscientes y aprecian las contribuciones personales de sus colegas a pesar de los errores de la autoridad?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

31.¿La actitud del personal docente es aceptable en la FACI?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

32.¿Disfruto siendo parte de esta Facultad?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

33.¿Estoy entusiasmado por las oportunidades de continuar trabajando como docente en el futuro?

Muy en desacuerdo     En desacuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     De acuerdo     Muy de acuerdo

## Objetivos

34. ¿Las responsabilidades del docente están en cumplimiento de las tareas y los plazos?

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

35. ¿Las tareas del trabajo docente se concretan siempre en el tiempo?

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

36. ¿El grupo docente regularmente mide su propia efectividad?

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

38. ¿El Departamento Académico docente opera efectivamente como una unidad y sus miembros se sienten parte del proceso?

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

**Se agradece su colaboración**

## **ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **DOCENTE EN EL AULA DE CLASE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS – UNJBG AÑO 2010-2011**

Estimado estudiante: le agradeceré responder a los siguientes supuestos.

#### **I. INFORMACIÓN GENERAL:**

Escuela Académico Profesional:.....

#### **II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**

Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente

El instrumento consta de cinco (5) partes que se relacionan con los distintos roles que cumple el docente en el trabajo de aula. Estas son: el de motivador al logro, instructor o facilitador de aprendizaje, orientador, evaluador y cumplidor con las normas establecidas.

Para evaluar cada uno de estos aspectos se determinaron cincuenta y cinco (55) enunciados, los cuales responderás de la siguiente forma:

Los enunciados de 1 a 55 en los siguientes términos que van de **5 = Siempre, 4 = Muy a Menudo, 3 = Algunas Veces, 2 = Rara Vez, 1 = Nunca** seleccionando la opción correspondiente.

A continuación se encuentran las preguntas de la Encuesta y las respuestas que aceptan.

**Recuerda: Todas las respuestas y opiniones emitidas en la encuesta**

**son completamente anónimas.**

**A. MOTIVACIÓN**

**RESPUESTAS**

1. ¿Mantiene el interés del aula durante el desarrollo de la clase? 5, 4, 3, 2, 1
2. ¿Fomenta la colaboración y la participación de los estudiantes en las distintas actividades de aula o fuera de ella? 5, 4, 3, 2, 1
3. ¿Demuestra entusiasmo por la actividad de docencia que realiza? 5, 4, 3, 2, 1
4. ¿Explica a los alumnos la importancia de la unidad curricular que dicta? 5, 4, 3, 2, 1
5. ¿Toma en cuenta las necesidades individuales y colectivas de los estudiantes para obtener mejores resultados? 5, 4, 3, 2, 1
6. ¿Refuerza las conductas positivas y las fortalezas del alumno? 5, 4, 3, 2, 1
7. ¿Estimula la crítica reflexiva? 5, 4, 3, 2, 1
8. ¿Enseña hábitos de trabajo? 5, 4, 3, 2, 1
9. ¿Relaciona los esfuerzos y los logros de los estudiantes? 5, 4, 3, 2, 1
10. ¿Presenta problemas con fines didácticos que despierten curiosidad y deseos de búsqueda de conocimiento? 5, 4, 3, 2, 1
11. ¿Demuestra entusiasmo por los logros obtenidos por el grupo o por cada estudiante? 5, 4, 3, 2, 1

**B. CONDICIONES DOCENTES Y ESTRATEGIA INSTRUCCIONAL**

**RESPUESTAS**

12. ¿Demuestra dominio de la unidad curricular a su cargo? 5, 4, 3, 2, 1
13. ¿Se adapta a los conocimientos y a los niveles de formación de los estudiantes? 5, 4, 3, 2, 1
14. ¿Es claro en la comunicación de los conocimientos y en las instrucciones a seguir? 5, 4, 3, 2, 1
15. ¿Utiliza ejemplos ilustrativos y pertinentes? 5, 4, 3, 2, 1
16. ¿Inicia cada clase vinculándola con los contenidos anteriores? 5, 4, 3, 2, 1
17. ¿Hace el resumen de lo trabajado en la sesión anterior? 5, 4, 3, 2, 1
18. ¿Su tono de voz es el adecuado? 5, 4, 3, 2, 1
19. ¿El volumen de su voz es el adecuado? 5, 4, 3, 2, 1
20. ¿La velocidad de su expresión oral es la adecuada? 5, 4, 3, 2, 1
21. ¿Pronuncia correctamente? 5, 4, 3, 2, 1
22. ¿Su vocabulario es amplio? 5, 4, 3, 2, 1
23. ¿Utiliza un vocabulario adaptado al trabajo de aula y al nivel de sus estudiantes? 5, 4, 3, 2, 1
24. ¿Facilita las definiciones de conceptos básicos de la unidad curricular y/o en el procesamiento de comprensión de las fuentes de consulta utilizados? 5, 4, 3, 2, 1
25. ¿Presenta el silabo al comenzar el período académico? 5, 4, 3, 2, 1
26. ¿Relaciona la teoría de la unidad curricular con la práctica en la realidad concreta? 5, 4, 3, 2, 1
27. ¿Usa variados recursos didácticos en las clases? 5, 4, 3, 2, 1
28. ¿Propicia el debate crítico? 5, 4, 3, 2, 1
29. ¿Es hábil en el manejo de situaciones imprevistas? 5, 4, 3, 2, 1

30. ¿Mantiene un clima agradable durante el desarrollo de las actividades de aula y fuera de ella? 5, 4, 3, 2, 1

### **C. ORIENTACIÓN**

### **RESPUESTAS**

31. ¿Demuestra interés ante las dificultades de los estudiantes para alcanzar los propósitos de la unidad curricular? 5, 4, 3, 2, 1
32. ¿Facilita la comunicación para que el estudiantado le manifieste sus inquietudes y problemas? 5, 4, 3, 2, 1
33. ¿Atiende las interrogantes que le plantean los estudiantes? 5, 4, 3, 2, 1
34. ¿Utiliza las fortalezas y debilidades de los estudiantes para orientarlos al mejoramiento? 5, 4, 3, 2, 1
35. ¿Ayuda a los alumnos a hacer frente a los conflictos, cambios, tensiones y limitaciones? 5, 4, 3, 2, 1
36. ¿Demuestra actitudes de solidaridad ante situaciones imprevistas que afecten al estudiantado? 5, 4, 3, 2, 1
37. ¿Estimula la comunicación entre los estudiantes como mecanismo efectivo para superar situaciones que los afectan en lo académico? 5, 4, 3, 2, 1

### **D. EVALUACIÓN**

### **RESPUESTAS**

38. ¿Presenta el Plan de Evaluación en el silabo al comenzar el período académico? 5, 4, 3, 2, 1
39. ¿Acepta las sugerencias y propuestas de los alumnos que permitan que el proceso de evaluación sea más efectivo y veraz? 5, 4, 3, 2, 1
40. ¿Discute con el alumnado la reprogramación de la 5, 4, 3, 2, 1

evaluación cuando las circunstancias así lo exigen?

41. ¿Promueve actividades de coevaluación y de autoevaluación en los alumnos? 5, 4, 3, 2, 1
42. ¿Las actividades de evaluación sumativa guardan relación con lo discutido y explicado en las clases? 5, 4, 3, 2, 1
43. ¿Las actividades de evaluación sumativa se corresponden con los grados de complejidad establecidos en el sílabo? 5, 4, 3, 2, 1
44. ¿Utiliza los resultados de las evaluaciones como una nueva opción de aprendizaje? 5, 4, 3, 2, 1
45. ¿Plantea actividades de nivelación en aquellos objetivos y contenidos no logrados por los estudiantes? 5, 4, 3, 2, 1
46. ¿Los criterios de evaluación de las pruebas escritas, orales y de cualquier otra actividad de evaluación son conocidos con la debida anticipación por los estudiantes? 5, 4, 3, 2, 1
47. Las calificaciones obtenidas por los alumnos en las distintas actividades evaluativas son informadas en los lapsos previstos en el Reglamento de Evaluación, aprobados en el Consejo de Facultad de Ciencias? 5, 4, 3, 2, 1

<b>E. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
---	-------------------

- |  |               |
|--|---------------|
| 48. ¿Asiste ordinariamente a clases?                               | 5, 4, 3, 2, 1 |
| 49. ¿Es puntual?   | 5, 4, 3, 2, 1 |
| 50. ¿Utiliza la totalidad del tiempo destinado al trabajo de aula? | 5, 4, 3, 2, 1 |
| 51. ¿Mantiene la disciplina en el aula?                            | 5, 4, 3, 2, 1 |

- |  |               |
|--|---------------|
| 52. ¿Es pulcro?                                      | 5, 4, 3, 2, 1 |
| 53. ¿Es afable y cordial en su trabajo?              | 5, 4, 3, 2, 1 |
| 54. ¿Difícilmente es alterado en su estado de ánimo? | 5, 4, 3, 2, 1 |
| 55. ¿Es respetuoso en el trato con los estudiantes?  | 5, 4, 3, 2, 1 |

**INSTRUMENTOS DE JUICIO (OPINIÓN) DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES:**

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
<i>Dolores Echeburúa</i>	<i>UPT</i>	<i>Encuesta</i>	
TÍTULO: <i>clima organizacional en la facultad de Ciencias 2010-2012</i>			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Buena 41-60				Muy Buena 61-80				Excelente 81-100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado.																			X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																					X
3. ACTUALIDAD	Está acorde a los cambios de la tecnología educativa.																					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																			X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el desempeño laboral del docente.																			X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos.																				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X		
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:		<i>Se recomienda su aplicación</i>																				
IV. PROMEDIO DE VALORACION:		<i>85.2%</i>																				
<i>10-10-11</i>	<i>17842737</i>	<i>[Firma]</i>																<i>952673777</i>				
Lugar y Fecha	DNI Nº	Firma del Experto Informante																Teléfono				

**INSTRUMENTOS DE JUICIO (OPINIÓN) DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES:**

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
<i>Delgadoullo Pelayo</i>	<i>UPT</i>	<i>Encuesta</i>	
TÍTULO: <i>El Desempeño Docente en la Facultad de Ciencias 2010-2011</i>			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Buena 41-60				Muy Buena 61-80				Excelente 81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado.																		X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. ACTUALIDAD	Está acorde a los cambios de la tecnología educativa.																			X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																				X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el desempeño laboral del docente.																			X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos.																			X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																			X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:		<i>Recomienda su aplicación</i>																			
IV. PROMEDIO DE VALORACION:		<i>90.5 %</i>																			
<i>10-10-11</i>	<i>17842737</i>	<i>[Firma]</i>												<i>952-673772</i>							
Lugar y Fecha	DNI Nº	Firma del Experto Informante												Teléfono							

Base de datos de la variable independiente: **Clima Organizacional**

Tabla 32

*Dimensión Estructura de la Facultad de Ciencias*

	P1	P2	P3	P4	P5			P1	P2	P3	P4	P5
E1	4	4	2	4	2		E34	3	4	4	3	4
E2	3	4	4	4	3		E35	2	1	5	5	1
E3	4	4	4	4	4		E36	4	4	4	2	4
E4	4	2	2	4	4		E37	3	2	5	5	5
E5	2	1	1	2	1		E38	3	2	3	2	2
E6	2	1	3	4	2		E39	2	3	4	2	2
E7	3	3	3	3	4		E40	2	2	4	4	2
E8	4	2	2	4	2		E41	3	3	5	4	4
E9	3	4	3	4	2		E42	4	4	4	4	4
E10	2	2	4	2	4		E43	3	4	5	5	4
E11	2	3	3	3	3		E44	4	3	5	4	4
E12	4	4	5	4	4		E45	2	2	2	2	2
E13	2	2	4	2	4		E46	1	4	4	4	1
E14	2	3	4	4	1		E47	2	2	4	4	4
E15	4	4	4	5	4		E48	2	3	3	3	2
E16	2	2	4	4	4		E49	1	4	1	1	3
E17	2	3	4	5	4		E50	3	2	5	5	3
E18	2	2	4	4	1		E51	3	4	4	4	4
E19	2	4	4	3	4		E52	2	2	2	2	2
E20	2	2	4	4	4		E53	4	4	3	4	4
E21	1	2	5	5	5		E54	4	4	2	4	2
E22	4	4	4	4	2		E55	3	4	4	4	3
E23	2	2	2	2	2		E56	4	4	4	4	4
E24	3	2	4	4	4		E57	4	2	2	4	4
E25	4	4	3	4	2		E58	2	1	1	2	1
E26	4	3	3	4	3		E59	2	1	3	4	2
E27	3	4	3	4	4		E60	3	3	3	3	4
E28	3	2	4	3	4		E61	4	2	2	4	2
E29	2	4	3	3	4		E62	3	4	3	4	2
E30	2	2	4	2	1		E63	2	2	4	2	4
E31	3	2	2	1	2		E64	2	3	3	3	3
E32	3	3	3	3	3		E65	4	4	5	4	4
E33	2	2	1	2	2		E66	2	2	4	2	4

Fuente: Base de datos de la variable independiente, clima organizacional. Elaboración propia

Tabla 33

*Dimensión Características del trabajo individual*

	P6	P7	P8	P9	P10		P6	P7	P8	P9	P10
E1	4	4	4	4	5	E34	5	3	5	5	4
E2	3	4	3	4	4	E35	2	2	1	4	4
E3	4	4	4	4	4	E36	4	4	4	4	4
E4	4	4	4	4	4	E37	4	3	2	5	5
E5	2	1	3	2	4	E38	3	3	2	3	5
E6	4	3	4	4	4	E39	4	3	4	4	4
E7	3	3	4	4	4	E40	4	4	4	2	5
E8	4	2	4	4	5	E41	4	4	4	4	5
E9	4	2	3	4	4	E42	5	3	4	4	4
E10	4	4	5	4	5	E43	5	4	5	5	5
E11	2	2	4	4	5	E44	5	5	5	5	5
E12	3	4	4	4	5	E45	4	2	2	4	4
E13	5	4	5	5	5	E46	1	1	2	5	4
E14	4	3	4	4	4	E47	4	3	3	3	4
E15	5	4	5	4	5	E48	4	2	3	2	4
E16	4	2	2	2	4	E49	4	5	3	3	4
E17	4	4	4	4	5	E50	2	4	2	4	4
E18	2	2	2	4	4	E51	4	4	4	4	4
E19	4	4	4	4	5	E52	1	1	2	5	5
E20	4	2	2	4	4	E53	4	4	4	5	4
E21	5	4	5	5	5	E54	4	4	4	4	5
E22	4	4	4	4	4	E55	3	4	3	4	4
E23	5	4	3	4	4	E56	4	4	4	4	4
E24	3	2	4	3	5	E57	4	4	4	4	4
E25	4	3	4	4	4	E58	2	1	3	2	4
E26	4	4	4	4	4	E59	4	3	4	4	4
E27	5	4	4	5	4	E60	3	3	4	4	4
E28	1	2	1	2	4	E61	4	2	4	4	5
E29	5	3	4	4	4	E62	4	2	3	4	4
E30	4	2	3	2	5	E63	4	4	5	4	5
E31	1	2	2	4	4	E64	2	2	4	4	5
E32	3	3	4	4	4	E65	3	4	4	4	5
E33	4	2	2	4	4	E66	5	4	5	5	5

Fuente: Base de datos de la variable independiente, clima organizacional. Elaboración propia

Tabla 34

*Dimensión Relaciones grupales.*

	P11	P12	P13	P14	P15		P11	P12	P13	P14	P15
E1	4	4	2	4	4	E34	4	3	4	2	2
E2	4	3	3	4	4	E35	2	2	2	2	2
<b>E3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	4	3	3	E36	2	2	3	3	2
E4	4	3	4	3	3	E37	3	2	3	4	3
E5	2	3	3	3	3	E38	3	3	2	2	3
E6	4	2	3	3	1	E39	4	4	2	2	2
E7	3	3	3	3	3	E40	4	4	4	4	2
E8	2	2	3	3	4	E41	5	4	4	4	4
E9	4	2	3	3	2	E42	3	3	3	3	3
E10	2	2	2	3	2	E43	4	4	5	5	2
E11	3	4	3	3	3	E44	4	4	4	4	2
E12	4	4	3	4	4	E45	2	3	2	2	4
E13	4	4	4	4	4	E46	2	4	2	1	1
E14	1	3	3	2	2	E47	4	2	2	2	3
E15	4	5	4	3	4	E48	3	3	3	2	2
E16	4	2	4	2	2	E49	3	3	3	2	1
E17	4	4	4	4	2	E50	1	1	3	4	3
E18	1	2	2	2	1	E51	4	2	4	4	4
E19	4	2	3	3	3	E52	1	2	2	2	2
E20	2	2	2	2	2	E53	3	4	4	4	3
E21	4	4	4	4	4	E54	4	4	2	4	4
E22	2	2	4	4	4	E55	4	3	3	4	4
E23	4	4	3	3	2	E56	4	4	4	4	3
E24	2	3	2	3	4	E57	4	3	4	3	3
E25	4	2	2	2	3	E58	2	3	3	3	3
E26	4	4	4	4	3	E59	4	2	3	3	1
E27	4	4	3	3	3	E60	3	3	3	3	3
E28	2	2	3	2	2	E61	2	2	3	3	4
E29	3	3	2	3	2	E62	4	2	3	3	2
E30	2	3	4	2	2	E63	2	2	2	3	2
E31	2	3	1	1	1	E64	3	4	3	3	3
E32	3	3	2	3	2	E65	4	4	3	4	4
E33	2	2	2	2	1	E66	4	4	4	4	4

Fuente: Base de datos de la variable independiente, clima organizacional. Elaboración propia

Tabla 35

*Dimensión Comunicación.*

	P16	P17	P18	P19	P20		P16	P17	P18	P19	P20
E1	1	2	2	2	2	E34	4	3	4	3	5
E2	4	4	4	4	4	E35	2	3	3	5	1
E3	3	4	4	4	4	E36	2	2	2	4	2
E4	3	4	3	3	3	E37	4	3	4	4	5
E5	3	3	3	3	3	E38	3	3	3	4	3
E6	4	3	4	1	3	E39	3	2	3	3	2
E7	3	3	4	3	3	E40	4	4	2	4	4
E8	2	2	4	4	4	E41	4	4	4	2	4
E9	3	3	3	3	2	E42	4	4	2	4	2
E10	3	3	2	2	4	E43	4	4	5	4	5
E11	3	3	3	3	4	E44	4	5	5	3	4
E12	2	4	2	4	4	E45	2	2	4	4	2
E13	4	4	4	4	5	E46	4	2	2	2	1
E14	4	2	4	2	2	E47	3	2	4	3	2
E15	4	4	5	5	4	E48	2	2	4	2	3
E16	2	2	2	2	2	E49	1	3	3	3	4
E17	5	4	4	3	3	E50	4	2	2	3	2
E18	2	1	4	4	2	E51	4	4	4	3	4
E19	4	4	5	4	4	E52	2	2	3	2	2
E20	4	3	4	2	2	E53	3	4	2	4	3
E21	5	5	4	4	4	E54	1	2	2	2	2
E22	4	4	4	2	4	E55	4	4	4	4	4
E23	3	3	4	4	4	E56	3	4	4	4	4
E24	2	3	4	2	2	E57	3	4	3	3	3
E25	2	2	4	2	2	E58	3	3	3	3	3
E26	4	4	4	4	4	E59	4	3	4	1	3
E27	3	4	4	4	3	E60	3	3	4	3	3
E28	3	3	2	2	2	E61	2	2	4	4	4
E29	2	2	3	3	3	E62	3	3	3	3	2
E30	3	4	3	1	1	E63	3	3	2	2	4
E31	1	2	1	1	1	E64	2	4	2	4	4
E32	2	2	3	3	3	E65	4	4	4	4	5
E33	4	3	2	4	1	E66	4	2	4	2	2

Fuente: Base de datos de la variable independiente, clima organizacional. · Elaboración propia

Tabla 36

*Dimensión Motivación*

	P21	P22	P23	P24		P21	P22	P23	P24
E1	1	2	2	2	E34	3	2	2	4
E2	3	3	4	4	E35	3	2	5	3
<b>E3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	E36	2	2	2	3
E4	3	3	2	3	E37	3	1	5	3
E5	2	1	2	3	E38	2	2	3	3
E6	2	2	3	2	E39	4	4	2	4
E7	3	3	3	3	E40	2	2	2	4
E8	2	2	2	3	E41	2	2	3	4
E9	3	2	1	3	E42	2	3	2	3
E10	2	2	2	4	E43	4	3	4	5
E11	3	3	3	3	E44	5	2	5	5
E12	3	2	3	4	E45	2	2	2	2
E13	2	2	4	4	E46	1	1	2	4
E14	2	2	3	2	E47	3	2	3	3
E15	4	2	3	4	E48	2	1	2	3
E16	2	2	4	4	E49	2	2	2	4
E17	2	2	2	5	E50	2	1	1	3
E18	2	1	2	4	E51	4	3	3	4
E19	3	4	3	4	E52	1	2	2	2
E20	2	2	2	2	E53	3	3	2	3
E21	1	5	2	3	E54	1	2	2	2
E22	2	2	2	2	E55	3	3	4	4
E23	4	2	4	4	E56	4	3	4	4
E24	2	2	4	3	E57	3	3	2	3
E25	2	2	2	3	E58	2	1	2	3
E26	4	4	4	4	E59	2	2	3	2
E27	3	3	3	3	E60	3	3	3	3
E28	2	4	4	3	E61	2	2	2	3
E29	2	2	2	4	E62	3	2	1	3
E30	2	1	4	1	E63	3	3	3	3
E31	2	1	2	1	E64	2	2	2	4
E32	3	2	3	3	E65	3	2	3	4
E33	2	2	1	2	E66	2	2	4	4

Fuente: Base de datos de la variable independiente, clima organizacional. Elaboración propia

Tabla 37

*Dimensión Toma de decisiones*

	P25	P26	P27	P28	P29			P25	P26	P27	P28	P29
E1	2	4	4	2	3		E34	2	4	4	2	3
E2	3	4	3	3	4		E35	3	3	3	3	3
E3	3	3	3	4	4		E36	3	3	3	3	2
<b>E4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>E37</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
E5	2	3	1	1	1		E38	2	2	2	2	1
E6	2	2	2	2	2		E39	2	4	4	3	2
E7	3	3	3	3	3		E40	1	4	3	4	4
E8	3	4	2	3	3		E41	4	4	4	5	3
E9	3	4	3	3	3		E42	2	4	3	3	3
E10	2	4	4	3	3		E43	4	4	4	4	2
E11	3	4	3	3	3		E44	4	4	4	3	4
E12	2	4	4	3	4		E45	4	2	2	2	2
E13	4	4	3	3	3		E46	2	1	1	2	1
E14	2	2	1	2	1		E47	2	3	3	3	2
E15	4	4	4	4	4		E48	1	4	3	3	1
E16	2	2	2	2	2		E49	2	3	3	4	4
E17	3	4	4	4	4		E50	2	4	4	5	3
E18	2	1	2	1	2		E51	4	4	4	4	3
E19	3	3	3	3	2		E52	2	3	2	2	2
E20	2	4	3	3	2		E53	3	3	3	3	3
E21	4	4	2	2	2		E54	2	4	4	2	3
E22	2	2	2	2	2		E55	3	3	3	4	4
E23	4	2	2	2	2		E56	3	3	4	4	4
E24	4	3	2	2	2		E57	2	3	3	3	3
E25	2	2	2	2	2		E58	2	1	1	1	1
E26	4	4	4	4	4		E59	2	2	2	2	2
E27	3	4	4	4	4		E60	3	3	3	3	3
E28	2	3	2	2	2		E61	3	4	2	3	3
E29	2	4	3	3	2		E62	3	4	3	3	3
E30	1	3	2	2	2		E63	3	4	4	3	3
E31	1	1	1	1	2		E64	2	4	3	3	3
E32	3	4	3	3	3		E65	2	4	4	3	4
E33	2	3	2	2	2		E66	4	2	1	2	1

Fuente: Base de datos de la variable independiente, clima organizacional

Elaboración propia

Tabla 38

*Dimensión Actitud*

	P30	P31	P32	P33	P34			P30	P31	P32	P33	P34
E1	4	2	2	4	2		E34	4	4	4	4	4
E2	4	4	3	4	5		E35	2	2	3	3	3
E3	4	4	4	4	4		E36	2	3	3	4	4
<b>E4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>E37</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
E5	1	2	1	2	2		E38	2	3	4	5	4
E6	3	2	3	4	4		E39	4	3	4	5	5
E7	3	3	3	4	4		E40	4	4	3	5	5
E8	4	2	3	4	5		E41	5	5	4	5	5
E9	3	3	3	4	4		E42	4	4	3	4	4
E10	3	2	3	4	4		E43	4	5	4	5	5
E11	3	3	3	3	3		E44	5	5	5	5	5
E12	4	4	3	4	4		E45	2	4	2	2	2
E13	4	4	4	5	5		E46	2	1	2	2	2
E14	1	2	1	3	4		E47	3	2	3	4	4
E15	5	5	5	5	5		E48	3	3	4	4	4
E16	4	2	4	4	4		E49	3	3	3	5	5
E17	4	4	5	5	5		E50	2	2	3	3	3
E18	2	1	3	2	4		E51	4	4	4	4	4
E19	4	4	4	4	4		E52	2	3	2	2	2
E20	2	3	3	3	3		E53	3	4	3	3	3
E21	2	2	4	5	5		E54	4	2	2	4	2
E22	4	4	4	4	4		E55	4	3	4	5	4
E23	4	4	4	4	4		E56	4	4	4	4	4
E24	2	2	3	4	3		E57	3	3	4	4	4
E25	2	2	3	3	3		E58	2	1	2	2	4
E26	2	4	4	4	4		E59	3	2	3	4	4
E27	4	3	4	5	5		E60	3	3	3	4	4
E28	2	3	3	3	3		E61	4	4	3	4	4
E29	3	4	3	3	3		E62	3	4	4	4	4
E30	1	2	3	4	2		E63	3	2	1	3	4
E31	2	2	1	1	1		E64	3	5	5	5	5
E32	3	2	3	4	4		E65	4	2	4	4	4
E33	4	3	2	5	4		E66	1	4	5	5	5

Fuente: Base de datos de la variable independiente, clima organizacional

Elaboración propia

Tabla 39

*Dimensión Objetivos*

	P35	P36	P37	P38		P35	P36	P37	P38
E1	3	3	2	4	E34	4	4	3	2
E2	4	3	4	4	E35	2	2	2	2
E3	4	4	4	4	E36	4	3	3	4
E4	4	4	4	4	E37	4	3	3	3
E5	4	3	3	3	E38	3	3	3	3
E6	4	4	3	4	E39	5	4	4	4
E7	4	4	3	4	E40	4	4	2	4
E8	4	2	2	4	E41	5	4	5	5
E9	3	4	3	1	E42	4	4	4	3
E10	4	4	2	4	E43	5	5	4	4
E11	4	4	3	3	E44	5	5	4	4
E12	4	4	4	3	E45	4	4	4	2
E13	5	4	4	4	E46	4	2	2	2
E14	4	3	4	3	E47	3	3	3	3
E15	5	5	5	5	E48	5	4	3	3
E16	4	2	2	2	E49	4	2	3	3
E17	5	4	5	5	E50	4	4	2	3
E18	4	2	2	4	E51	4	4	4	4
E19	4	4	4	4	E52	4	2	3	2
E20	3	3	3	2	E53	4	4	4	4
E21	5	5	5	4	E54	3	3	2	4
E22	4	4	2	4	E55	4	3	4	4
E23	4	4	4	4	E56	4	4	4	4
E24	4	4	5	3	E57	4	4	4	4
E25	4	2	4	3	E58	3	3	3	3
E26	4	4	4	4	E59	4	3	4	4
E27	5	4	3	4	E60	4	4	3	4
E28	4	2	2	4	E61	4	4	3	3
E29	4	3	3	3	E62	5	5	5	4
E30	3	2	2	3	E63	4	3	4	3
E31	2	1	1	1	E64	5	5	5	5
E32	4	4	3	3	E65	4	2	2	2
E33	4	4	1	4	E66	5	5	5	5

Fuente: Base de datos de la variable independiente, clima organizacional

Elaboración propia.

Base de datos de la variable dependiente: **Desempeño Docente**

Tabla 40

*Dimensión Motivación*

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
E1	3	5	4	2	1	3	1	1	1	2	3
E2	5	5	5	3	4	1	1	3	3	3	3
E3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2
E4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
E5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
E6	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1
E7	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4
E8	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2
E9	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4
E10	3	3	3	3	4	2	3	2	4	2	4
E11	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3
E12	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
E13	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	2
E14	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	4
E15	4	4	5	4	4	3	3	2	3	3	4
E16	5	5	4	4	3	5	4	3	3	4	3
E17	4	4	4	3	4	2	2	2	2	4	3
E18	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2
E19	4	4	3	4	4	2	5	3	2	2	1
E20	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
E21	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
E22	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2
E23	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3
E24	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3
E25	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3
E26	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
E27	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
E28	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2
E29	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E30	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3
E31	3	1	5	1	2	1	1	1	1	5	5
E32	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
E33	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3
E34	2	3	5	2	3	3	4	4	2	3	3
E35	3	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
E36	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E37	3	3	3	3	2	2	3	1	1	3	2
E38	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4
E39	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4
E40	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4
E41	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3
E42	4	4	4	3	5	3	4	4	3	5	3
E43	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
E44	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4
E45	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4
E46	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
E47	3	4	3	4	3	2	3	4	2	3	2
E48	5	5	5	4	3	2	4	4	2	4	4
E49	3	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3
E50	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
E51	5	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3
E52	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
E53	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4
E54	3	2	2	4	3	2	2	2	2	3	2
E55	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3
E56	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
E57	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
E58	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
E59	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3
E60	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4
E61	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
E62	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
E63	4	3	5	5	4	3	4	5	4	5	3
E64	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
E65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E66	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
E67	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
E68	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
E69	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
E70	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
E71	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2
E72	5	4	5	2	2	2	3	4	3	3	3
E73	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3
E74	4	3	4	5	3	4	3	2	4	2	2
E75	3	4	4	3	5	2	4	2	2	3	3
E76	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
E77	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5
E78	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
E79	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
E80	5	2	3	5	5	5	5	4	3	4	4
E81	3	4	4	3	4	2	3	3	2	4	4
E82	5	4	4	5	3	3	4	4	4	2	2
E83	2	5	4	2	2	3	2	4	3	3	3
E84	5	4	5	3	3	3	4	3	2	3	3
E85	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
E86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E87	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	3
E88	4	3	4	5	4	4	3	3	3	4	3
E89	4	4	3	4	3	3	3	3	1	3	2
E90	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	2
E91	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	2
E92	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
E93	3	2	4	1	3	1	1	3	2	4	2
E94	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
E95	4	3	4	4	3	4	2	4	3	3	3
E96	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5
E97	4	5	4	4	3	3	5	4	3	3	3
E98	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4
E99	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4	3
E100	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3
E101	4	3	4	5	3	3	2	3	3	3	4
E102	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4
E103	3	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4
E104	4	3	5	5	3	2	3	4	2	3	2
E105	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
E106	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4
E107	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4
E108	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
E109	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
E110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E111	5	4	4	5	4	3	3	3	2	2	3
E112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E113	4	3	4	5	3	4	3	4	4	5	4
E114	4	4	4	4	3	4	2	3	4	2	3
E115	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4
E116	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
E117	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
E118	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4
E119	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3
E120	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4
E121	4	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4
E122	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
E123	4	5	3	4	2	3	2	4	3	5	4
E124	3	4	5	4	3	3	4	2	3	3	4
E125	3	4	4	1	3	3	4	2	2	3	2
E126	3	4	3	3	5	4	4	2	2	4	2
E127	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2
E128	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
E129	3	2	3	4	4	5	4	2	5	4	4
E130	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3
E131	3	4	4	4	3	3	2	2	3	2	2
E132	4	5	4	5	3	2	1	3	2	3	4
E133	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3
E134	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
E135	4	4	4	3	3	2	3	2	2	3	3
E136	3	1	3	4	2	3	2	2	3	3	2
E137	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3
E138	4	5	4	5	2	1	3	4	4	4	4
E139	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4
E140	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	2

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
E141	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	2
E142	4	3	4	5	4	3	3	2	2	3	3
E143	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2
E144	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4
E145	4	3	3	4	3	5	2	3	5	5	3
E146	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3
E147	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3
E148	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2
E149	3	3	2	3	4	2	3	4	4	3	3
E150	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
E151	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
E152	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
E153	3	3	4	4	2	4	3	4	4	3	2
E154	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3
E155	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3
E156	3	4	2	1	2	3	3	2	3	3	2
E157	3	4	3	3	3	2	2	3	4	2	4
E158	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2
E159	3	2	2	3	4	2	4	3	3	2	3
E160	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3
E161	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2
E162	4	4	4	5	4	5	5	5	3	3	4
E163	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
E164	4	3	3	4	4	2	2	4	3	2	2
E165	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2
E166	4	4	3	2	3	2	2	2	2	4	3
E167	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
E168	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2

Fuente: Base de datos de la variable dependiente, desempeño docente

Elaboración propia

Tabla 41

*Dimensión Condiciones docentes y estrategia*

*Instruccional.*

	P12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	P30
E1	3	4	1	1	1	2	3	1	3	4	1	1	2	3	1	3	3	2	4
E2	5	5	4	3	2	2	4	4	4	5	5	5	2	5	3	2	1	2	4
E3	4	2	1	2	1	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4
E4	4	2	1	4	4	3	4	3	3	3	5	2	2	2	4	4	3	4	4
E5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	5	4	5
E6	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2
E7	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4
E8	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4
E9	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3
E10	2	3	2	2	4	4	3	3	2	2	4	4	2	5	3	3	3	3	3
E11	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4
E12	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3
E13	4	2	3	4	3	1	3	3	4	5	4	4	4	3	3	2	2	3	4
E14	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4
E15	3	4	2	3	3	2	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3
E16	2	2	3	1	2	3	2	2	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	3
E17	4	3	3	4	3	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4
E18	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	3	2	3	4	4
E19	4	3	4	3	5	2	4	3	4	5	4	4	2	1	2	2	3	2	4
E20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
E21	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3
E22	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3
E23	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5
E24	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
E25	3	3	2	3	3	2	4	4	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3
E26	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
E27	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
E28	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	4	2	2
E29	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
E30	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
E31	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	3	5	3	1	4	3	1	3	2
E32	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4
E33	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
E34	4	1	1	3	4	1	1	2	2	3	4	5	3	4	3	3	3	4	2
E35	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	3	3	4

	P12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	P30
E36	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
E37	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4
E38	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5
E39	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5
E40	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	5
E41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
E42	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3
E43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E44	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4
E45	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4
E46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
E47	5	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	2	3	3
E48	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5
E49	4	3	3	4	2	2	4	4	3	3	3	4	3	2	4	3	4	2	3
E50	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	1	2	3	4	2	4
E51	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4
E52	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5
E53	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
E54	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	4	2	2	2	3
E55	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3
E56	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	5
E57	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4
E58	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
E59	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	2	3	4	4
E60	4	4	3	3	4	3	5	5	4	5	4	4	5	3	4	3	4	3	5
E61	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
E62	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
E63	5	5	5	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	1	4	3	3	4	5
E64	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4
E65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4
E67	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5
E68	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5
E69	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4
E70	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5

	P12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	P30
E71	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3
E72	4	3	5	4	4	3	5	5	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4
E73	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4
E74	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	2	4	3	3	4
E75	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	3	4
E76	4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5
E77	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	3	4	5
E78	5	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	3	3
E79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
E80	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	1	2	3
E81	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	1	3	4	3	2	2
E82	4	3	3	4	4	3	5	5	3	4	5	5	3	2	3	3	2	3	4
E83	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	3	4	3
E84	5	3	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
E85	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
E86	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
E87	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	5
E88	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	2	3	3	3	4	4
E89	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	1	3	2	3	3	3
E90	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	3	2	3	3	3
E91	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4
E92	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	1	5	4	4	4	5
E93	2	3	3	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3
E94	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
E95	4	3	3	4	5	3	4	5	3	5	5	5	3	2	3	3	4	3	4
E96	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4
E97	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5
E98	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	5
E99	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4
E100	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	2	3	3	3
E101	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	1	2	3	2	3	3
E102	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	1	4	4	3	4	4
E103	3	4	4	2	4	3	4	2	4	4	3	3	4	5	4	3	2	1	4
E104	4	3	3	5	5	3	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	2	1	3
E105	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3

	P12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	P30
E106	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E107	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	1	4	4	3	4	4
E108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
E109	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	1	4	5	5	5	5
E110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E111	4	4	4	2	3	4	5	5	4	4	3	3	1	1	1	1	1	4	5
E112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E113	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
E114	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	3	4	3	2	3	3	4
E115	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	2	5	4	3	4	5
E116	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	1	4	2	4	4	3
E117	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	5	5	5
E118	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
E119	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4
E120	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	1	3	4	4	5	4
E121	5	4	4	3	5	3	4	4	5	5	4	4	4	1	4	4	3	4	4
E122	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5
E123	4	1	5	3	4	2	3	4	5	3	4	3	5	3	4	4	3	3	4
E124	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
E125	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
E126	5	4	4	4	4	1	5	5	4	5	5	4	3	2	4	4	2	3	4
E127	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
E128	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E129	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E130	4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3
E131	3	3	4	4	3	1	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	2	4	4
E132	4	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	1	4	5
E133	3	3	2	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3
E134	5	4	4	5	3	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5
E135	4	4	3	4	5	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	5
E136	3	3	4	3	4	1	2	3	3	4	4	4	4	2	1	2	3	2	1
E137	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E138	5	4	5	4	2	5	4	5	4	2	1	5	4	4	5	3	2	4	4
E139	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4
E140	4	4	4	3	3	2	5	5	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4

	P12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	P30
E141	4	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3
E142	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4
E143	4	2	3	3	5	2	5	5	5	5	4	4	3	2	4	3	2	3	4
E144	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4
E145	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	3	5	5
E146	4	4	5	3	4	3	4	5	3	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4
E147	4	4	3	5	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3
E148	5	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3
E149	4	4	4	3	4	2	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3
E150	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
E151	5	3	3	3	2	2	5	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
E152	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	2	3	4
E153	4	3	3	3	2	1	3	3	3	4	4	3	4	4	1	1	2	3	4
E154	3	4	2	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4
E155	4	4	4	3	3	2	5	5	4	5	4	4	4	3	4	2	2	4	4
E156	4	4	3	3	2	1	4	4	5	5	4	5	4	3	1	1	1	2	3
E157	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
E158	2	2	2	1	3	1	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	2	2	3
E159	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	3	2
E160	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5
E161	5	3	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	4	3	4
E162	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3
E163	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
E164	4	4	3	2	2	2	2	3	2	4	3	2	4	2	4	3	2	2	4
E165	5	4	4	3	3	2	5	4	4	5	5	5	4	4	3	2	2	4	3
E166	3	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	3	3	1	3	2	1	2	2
E167	3	3	3	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	2	3	1	2	3	3
E168	4	3	3	4	2	1	5	5	5	5	4	3	4	2	4	4	2	2	4

Fuente: Base de datos de la variable dependiente, desempeño docente

Elaboración propia

Tabla 42

*Dimensión Orientación.*

	P31	32	33	34	35	36	P37		P31	32	33	34	35	36	P37
E1	1	2	3	1	3	4	1	E36	4	3	4	4	4	4	4
E2	2	2	3	1	1	1	1	E37	3	3	4	3	2	2	1
E3	3	3	2	2	1	1	2	E38	4	4	5	4	4	4	4
E4	2	2	3	3	3	3	2	E39	5	4	5	4	4	4	3
E5	4	3	5	4	4	4	4	E40	4	4	4	3	3	5	4
E6	1	2	2	1	1	1	1	E41	4	4	4	3	3	5	4
E7	4	4	5	3	5	4	4	E42	3	3	4	4	3	3	4
E8	3	4	4	2	3	4	4	E43	5	5	5	5	5	5	5
E9	3	3	3	3	3	3	2	E44	4	4	5	5	4	4	3
E10	2	5	4	3	3	3	3	E45	4	5	5	4	4	4	4
E11	5	4	5	5	4	4	3	E46	5	5	5	5	5	5	5
E12	4	3	4	3	4	3	4	E47	3	4	4	2	3	3	3
E13	2	4	4	2	2	1	3	E48	4	2	5	2	2	4	3
E14	3	3	3	3	2	3	4	E49	3	2	2	2	3	3	2
E15	3	3	4	4	3	3	3	E50	3	4	4	4	4	4	4
E16	2	3	1	2	3	2	3	E51	3	3	4	3	2	3	2
E17	3	3	3	2	1	4	1	E52	5	4	5	5	4	5	5
E18	4	4	5	3	4	4	5	E53	4	4	5	5	5	4	4
E19	1	2	2	3	2	4	2	E54	2	2	3	2	2	2	2
E20	5	5	5	4	4	5	5	E55	3	3	4	2	1	1	1
E21	3	3	4	3	2	3	3	E56	4	4	5	5	4	5	4
E22	3	3	4	3	4	3	3	E57	5	4	4	5	4	4	5
E23	3	4	4	3	3	2	3	E58	4	4	4	3	3	3	3
E24	4	4	4	4	4	5	4	E59	3	3	4	3	4	3	4
E25	2	2	2	3	3	3	3	E60	4	4	5	4	3	5	5
E26	4	4	5	5	4	4	5	E61	4	4	4	3	3	4	4
E27	3	3	4	3	3	4	4	E62	4	4	3	4	4	3	3
E28	3	3	3	3	2	2	2	E63	4	4	3	3	2	4	3
E29	4	4	4	4	4	4	4	E64	4	5	4	5	5	4	4
E30	3	3	3	3	3	3	3	E65	5	5	5	5	5	5	5
E31	1	1	4	1	1	1	1	E66	4	3	5	5	5	4	2
E32	3	4	4	4	3	3	3	E67	5	5	5	5	5	5	5
E33	3	4	4	4	3	3	3	E68	5	4	5	5	5	4	4
E34	4	3	2	3	4	3	3	E69	4	4	5	5	4	4	4
E35	3	4	4	3	4	4	4	E70	5	4	5	4	4	5	5

	P31	32	33	34	35	36	P37
E71	3	3	4	3	3	2	2
E72	4	4	4	3	3	3	3
E73	4	4	5	4	2	2	2
E74	3	3	3	2	4	4	3
E75	4	3	4	3	3	3	4
E76	5	4	4	4	5	5	4
E77	5	4	4	4	5	4	4
E78	4	3	3	2	2	3	3
E79	3	3	3	3	3	3	3
E80	4	1	1	2	2	3	4
E81	4	4	4	3	2	2	2
E82	3	2	4	3	2	2	4
E83	4	3	4	3	3	3	4
E84	3	3	4	4	4	4	4
E85	4	4	4	3	3	4	4
E86	4	5	4	4	4	5	4
E87	3	4	4	5	5	5	5
E88	4	4	5	3	3	3	4
E89	2	3	4	3	3	2	3
E90	3	2	1	2	2	3	1
E91	3	3	4	3	3	3	2
E92	5	4	4	5	4	4	3
E93	3	3	4	3	3	3	4
E94	3	3	3	3	3	3	3
E95	4	3	3	4	3	4	3
E96	5	4	5	5	4	4	3
E97	3	5	5	4	3	3	4
E98	4	3	5	3	3	3	3
E99	3	4	4	5	5	3	2
E100	3	2	3	3	2	1	3
E101	2	3	3	2	3	4	5
E102	4	4	4	4	4	4	4
E103	4	3	2	4	3	4	1
E104	4	3	4	4	5	3	2
E105	4	3	3	3	4	3	3

	P31	32	33	34	35	36	P37
E106	4	4	4	4	4	4	4
E107	4	3	4	4	4	4	3
E108	5	5	5	5	5	5	5
E109	4	4	5	5	3	3	4
E110	5	5	5	5	5	5	5
E111	4	4	5	4	4	4	4
E112	5	5	5	5	5	5	5
E113	4	4	3	4	4	4	4
E114	4	3	4	4	3	4	4
E115	5	4	4	4	5	5	4
E116	3	3	4	3	3	2	4
E117	3	4	4	4	3	4	4
E118	4	4	5	5	4	4	5
E119	4	3	4	4	3	3	3
E120	4	4	5	4	3	5	4
E121	3	4	4	4	3	4	4
E122	4	5	5	5	5	4	4
E123	3	4	3	4	4	4	4
E124	4	4	3	3	3	4	4
E125	2	3	3	2	2	2	3
E126	2	2	5	1	1	2	1
E127	2	3	3	3	4	3	3
E128	3	4	4	3	3	4	4
E129	4	3	4	2	4	3	4
E130	4	5	5	4	4	4	5
E131	3	4	4	2	3	3	3
E132	3	2	3	4	4	2	3
E133	4	3	4	1	2	2	2
E134	4	3	5	3	3	3	3
E135	3	4	4	4	3	3	2
E136	1	1	4	1	1	1	2
E137	3	3	4	3	4	3	3
E138	2	2	3	3	3	4	3
E139	4	4	4	4	3	4	4
E140	3	4	5	3	2	3	4

	P31	32	33	34	35	36	P37
E141	4	3	4	3	3	3	2
E142	3	3	4	3	3	3	3
E143	3	2	3	2	2	3	3
E144	4	4	5	4	4	5	5
E145	3	3	5	3	5	3	3
E146	4	3	4	4	3	4	4
E147	3	2	4	3	3	4	3
E148	3	3	4	2	2	3	2
E149	4	2	2	4	4	3	4
E150	4	4	4	3	2	3	3
E151	2	2	4	2	4	3	3
E152	3	3	4	4	3	4	3
E153	3	3	4	4	4	3	3
E154	3	2	3	3	4	3	2
E155	4	3	4	3	3	3	3
E156	3	2	4	3	4	3	1
E157	3	4	3	3	3	3	3
E158	4	2	3	1	2	3	2
E159	4	3	5	3	4	5	4
E160	4	3	5	3	4	5	4
E161	3	2	3	2	3	3	2
E162	4	3	3	4	4	4	4
E163	3	3	3	2	2	3	2
E164	2	2	3	3	3	2	4
E165	1	2	3	2	2	2	2
E166	2	2	3	3	1	2	1
E167	2	3	3	2	2	3	5
E168	4	3	4	3	1	2	2

Fuente: Base de datos de la variable dependiente, desempeño docente

Elaboración propia

Tabla 43

*Dimensión Evaluación*

E1	1	3	1	1	2	3	4	2	2	1	E36	4	4	3	4	4	4	3	4	3	
E2	3	2	2	1	3	3	3	2	4	3	E37	2	4	4	3	4	3	2	2	3	3
E3	4	3	4	1	3	3	3	2	4	1	E38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	E39	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
E5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	E40	4	4	4	4	4	3	5	3	5	3
E6	2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	E41	5	4	3	5	5	4	4	4	3	3
E7	5	4	5	5	5	4	4	3	5	4	E42	4	3	2	4	3	3	2	2	4	4
E8	3	4	3	3	3	4	3	1	3	2	E43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E9	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	E44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E10	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	E45	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5
E11	4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	E46	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
E12	3	4	2	3	3	1	2	2	4	4	E47	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4
E13	3	3	3	1	4	4	2	1	5	1	E48	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
E14	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	E49	3	2	4	3	2	3	2	3	4	2
E15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	E50	1	2	1	3	4	4	3	4	1	1
E16	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	E51	5	3	4	4	5	5	3	4	3	4
E17	4	3	4	3	4	3	2	3	3	1	E52	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4
E18	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	E53	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
E19	3	2	1	3	2	4	2	3	3	2	E54	2	3	3	2	4	3	1	1	3	2
E20	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	E55	4	3	3	1	3	3	3	4	4	3
E21	5	1	3	3	4	4	3	1	3	3	E56	1	4	5	4	5	5	4	4	5	5
E22	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	E57	2	4	4	4	4	3	4	5	4	5
E23	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	E58	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
E24	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	E59	1	3	3	3	3	2	3	3	4	3
E25	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	E60	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4
E26	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	E61	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
E27	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	E62	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
E28	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	E63	5	5	4	5	4	5	2	4	4	4
E29	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	E64	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
E30	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	E65	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E31	1	3	5	3	4	1	4	1	3	3	E66	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5
E32	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	E67	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5
E33	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	E68	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
E34	5	4	2	2	5	2	3	3	5	3	E69	4	4	5	4	4	4	4	3	5	3
E35	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	E70	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4

	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47		38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	
E71	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	E106	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
E72	3	3	5	1	4	4	3	2	4	4	E107	2	4	3	4	3	4	4	4	5	4	
E73	2	5	4	4	3	2	3	4	4	4	E108	1	5	5	5	5	2	5	5	5	2	
E74	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	E109	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
E75	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2	E110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
E76	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	E111	1	1	1	3	4	4	3	4	5	4	
E77	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	E112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
E78	2	3	3	3	5	3	4	2	4	3	E113	3	3	3	1	5	4	4	4	4	5	
E79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	E114	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	
E80	1	1	4	4	2	5	4	2	3	1	E115	3	4	3	3	4	4	5	3	3	5	
E81	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	E116	1	3	3	3	3	4	4	3	3	4	
E82	5	4	5	2	3	4	3	4	5	4	E117	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	
E83	3	4	3	3	4	4	3	2	1	1	E118	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	
E84	3	3	4	1	4	4	1	1	5	4	E119	2	4	4	2	3	2	3	2	3	3	
E85	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	E120	1	4	4	3	4	2	4	4	3	4	
E86	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	E121	1	3	4	4	3	1	3	3	4	5	
E87	4	2	4	4	5	4	4	3	2	4	E122	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	
E88	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	E123	1	2	3	3	4	1	4	5	4	4	
E89	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	E124	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	
E90	1	1	1	1	1	2	4	1	3	4	E125	5	4	4	2	3	4	2	2	4	1	
E91	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	E126	5	5	5	1	4	4	4	1	5	5	
E92	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	E127	4	3	5	3	3	4	4	1	3	2	
E93	1	2	1	1	3	2	3	2	4	1	E128	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	
E94	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	E129	3	5	2	4	3	4	2	4	2	5	
E95	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	E130	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	
E96	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	E131	5	5	5	4	3	3	4	2	4	3	
E97	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	E132	5	5	2	1	3	3	2	1	4	1	
E98	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	E133	4	2	3	3	3	3	4	3	3	1	
E99	1	3	4	3	2	3	4	2	2	3	E134	5	4	3	4	5	4	4	3	3	2	
E100	2	2	2	3	3	3	2	1	2	4	E135	5	3	5	3	4	4	3	1	4	2	
E101	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	E136	2	4	4	2	3	3	2	2	2	1	
E102	5	4	4	3	4	4	4	3	5	1	E137	3	4	4	1	3	3	3	3	2	3	
E103	3	2	1	1	3	3	3	4	2	3	E138	5	2	4	1	3	3	2	1	4	1	
E104	5	3	4	2	2	1	3	2	3	2	E139	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	
E105	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	E140	4	3	5	2	4	4	3	3	5	2	

	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
E141	4	3	4	3	3	3	2	4	2	3
E142	4	4	4	3	3	5	4	3	5	3
E143	3	2	4	2	4	5	1	2	4	2
E144	3	5	4	4	3	4	3	3	4	2
E145	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3
E146	4	5	5	3	5	3	4	3	5	3
E147	3	4	4	3	4	4	3	1	4	3
E148	3	5	4	3	3	5	3	3	3	3
E149	3	4	5	1	3	4	2	2	5	5
E150	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3
E151	3	3	3	2	4	4	3	2	5	5
E152	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
E153	5	3	4	2	1	4	2	2	3	3
E154	4	3	3	3	2	3	3	4	2	2
E155	3	4	5	3	4	5	4	3	5	1
E156	2	2	3	2	3	3	2	4	4	4
E157	5	3	3	2	3	3	3	3	4	3
E158	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3
E159	4	4	4	2	2	3	2	2	3	4
E160	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4
E161	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3
E162	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2
E163	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
E164	4	2	2	3	3	3	2	2	4	2
E165	4	3	4	3	4	4	2	2	3	2
E166	1	2	3	3	3	3	3	2	3	1
E167	5	2	2	1	4	4	1	1	3	2
E168	5	3	4	2	4	4	3	3	3	2

Fuente: Base de datos de la variable dependiente, desempeño docente

Elaboración propia

Tabla 44

*Dimensión Cumplimiento de las normas establecidas*

	48	49	50	51	52	53	54	P55		48	49	50	51	52	53	54	P55
E1	1	2	3	2	1	1	3	2	E36	3	3	4	4	4	4	4	4
E2	4	3	5	5	5	5	5	5	E37	3	2	3	3	3	2	3	3
E3	5	4	5	5	5	4	4	3	E38	4	5	5	5	5	5	5	5
E4	2	2	1	2	1	2	1	2	E39	4	5	5	4	4	5	5	5
E5	5	5	4	4	5	5	4	4	E40	5	4	5	5	3	5	4	4
E6	3	3	1	2	3	2	2	2	E41	5	5	5	4	4	4	4	4
E7	4	5	3	4	5	5	4	5	E42	5	4	4	4	4	5	5	4
E8	4	5	3	3	5	4	4	5	E43	5	5	5	5	5	5	5	5
E9	4	4	4	3	4	3	4	4	E44	4	4	4	4	4	4	4	4
E10	4	3	4	4	3	3	4	4	E45	5	5	5	5	5	5	5	4
E11	5	5	4	4	4	4	4	4	E46	5	5	5	5	5	5	1	5
E12	3	1	3	3	3	3	2	4	E47	4	4	4	3	3	3	3	3
E13	5	4	4	4	4	4	4	4	E48	5	5	5	5	5	4	1	5
E14	4	4	3	4	4	4	3	4	E49	2	4	3	3	3	3	2	3
E15	4	3	4	4	4	4	3	4	E50	4	4	4	3	4	3	4	4
E16	2	2	2	3	2	3	2	3	E51	4	4	5	5	5	5	4	5
E17	4	4	3	3	3	4	3	3	E52	5	5	4	5	4	5	5	5
E18	5	4	5	5	4	5	4	5	E53	5	5	5	5	5	5	5	5
E19	5	4	3	4	4	3	4	3	E54	4	4	3	4	2	3	3	3
E20	4	5	5	5	4	5	4	5	E55	4	3	3	3	3	3	4	3
E21	5	4	4	5	4	3	4	3	E56	5	5	5	5	5	5	5	5
E22	3	3	4	4	3	3	3	3	E57	4	5	5	5	5	4	3	4
E23	5	5	5	5	5	5	4	4	E58	5	4	4	4	4	4	5	5
E24	4	4	4	4	5	5	4	5	E59	4	4	4	4	4	4	4	3
E25	2	3	3	2	3	2	2	3	E60	5	4	4	5	5	4	5	4
E26	4	4	4	4	4	3	4	4	E61	4	4	4	4	4	4	4	4
E27	4	4	3	4	4	3	4	4	E62	4	4	3	4	4	3	4	4
E28	5	5	5	3	3	3	5	4	E63	5	5	5	5	4	4	5	5
E29	4	4	4	4	3	3	3	3	E64	5	4	4	5	5	5	5	5
E30	3	3	3	4	3	3	3	4	E65	5	5	5	5	5	5	5	5
E31	5	4	4	4	3	5	1	3	E66	4	5	4	5	5	5	4	4
E32	4	4	5	4	4	4	4	4	E67	5	5	5	5	5	5	5	5
E33	5	4	4	4	4	5	3	5	E68	5	5	5	5	5	5	5	5
E34	3	3	3	3	2	2	2	5	E69	5	5	5	5	5	4	5	5
E35	4	4	5	5	4	4	4	3	E70	5	5	5	5	5	5	5	5

	48	49	50	51	52	53	54	P55
E71	4	3	4	3	4	4	3	4
E72	4	4	3	4	3	4	4	4
E73	5	4	5	4	4	4	4	5
E74	5	4	4	4	3	3	3	4
E75	4	3	2	4	4	4	2	4
E76	4	4	4	5	5	5	5	5
E77	5	5	5	4	5	4	4	5
E78	4	4	4	4	5	4	4	4
E79	4	3	4	4	4	3	3	3
E80	4	3	3	3	4	3	3	2
E81	5	4	4	4	4	4	3	3
E82	5	4	5	5	5	4	5	5
E83	5	4	5	5	4	4	5	3
E84	5	4	4	4	4	4	4	4
E85	4	4	4	4	4	4	4	4
E86	5	5	5	5	5	4	5	4
E87	5	5	5	5	5	4	3	5
E88	5	5	4	4	4	4	4	4
E89	4	1	2	4	4	3	4	3
E90	5	5	5	5	5	1	1	5
E91	4	4	4	4	3	4	3	4
E92	4	4	5	5	5	4	4	4
E93	4	3	4	3	3	3	4	4
E94	3	2	3	3	3	3	4	4
E95	3	4	4	4	4	5	5	5
E96	4	4	5	5	5	5	5	5
E97	4	3	4	4	5	5	5	5
E98	4	5	4	4	4	5	3	4
E99	4	3	5	5	4	4	3	4
E100	4	4	4	3	3	3	3	3
E101	4	4	4	4	4	3	4	3
E102	4	3	4	4	4	4	2	4
E103	1	3	4	2	3	1	3	3
E104	5	4	4	4	5	5	5	4
E105	3	3	3	3	4	3	3	3

	48	49	50	51	52	53	54	P55
E106	4	4	4	4	4	4	4	4
E107	5	4	4	4	4	3	5	4
E108	5	5	5	5	5	5	5	5
E109	3	4	4	5	5	5	4	3
E110	5	5	5	5	5	5	5	5
E111	5	5	4	4	5	5	5	5
E112	5	5	5	5	5	5	5	5
E113	4	5	4	4	4	4	4	4
E114	3	4	3	4	4	4	3	4
E115	5	4	3	4	5	5	3	5
E116	4	4	3	4	4	4	4	4
E117	4	3	3	3	4	4	3	5
E118	5	4	4	5	4	4	5	4
E119	5	5	5	4	5	5	5	5
E120	5	4	4	5	5	5	4	4
E121	4	4	4	5	3	4	4	4
E122	5	5	5	5	5	5	5	5
E123	5	5	4	4	4	4	3	4
E124	5	5	5	4	4	4	4	4
E125	5	4	4	4	4	4	4	4
E126	4	3	4	4	4	4	3	4
E127	5	5	5	4	4	3	3	4
E128	5	4	3	4	5	4	4	4
E129	4	5	2	5	4	4	4	5
E130	5	4	5	5	5	5	5	5
E131	5	4	4	4	4	4	3	4
E132	4	5	3	4	4	4	4	4
E133	3	4	3	3	4	4	3	3
E134	4	5	4	4	5	5	5	5
E135	5	4	4	5	5	4	5	5
E136	5	5	4	2	3	3	4	4
E137	4	4	4	4	4	4	4	4
E138	4	5	4	4	4	4	4	4
E139	4	3	4	4	4	4	4	4
E140	4	5	4	5	5	4	4	4

	48	49	50	51	52	53	54	P55
E141	4	4	3	4	4	3	3	4
E142	4	4	4	4	5	4	4	4
E143	3	4	4	4	5	4	3	4
E144	5	5	4	5	4	4	4	4
E145	3	5	5	3	4	4	4	5
E146	4	4	5	4	4	4	4	4
E147	3	3	4	4	5	4	4	4
E148	3	3	4	4	4	4	5	4
E149	4	3	4	5	4	5	4	5
E150	3	3	4	3	3	3	3	3
E151	3	3	3	4	4	4	3	4
E152	4	3	4	4	4	4	4	4
E153	4	4	4	4	4	4	4	4
E154	3	4	4	4	3	3	3	4
E155	2	4	4	4	5	4	5	5
E156	3	3	3	4	3	3	5	5
E157	2	2	2	3	3	2	3	4
E158	3	4	4	4	3	4	5	4
E159	4	3	4	3	4	3	4	4
E160	4	4	5	5	5	4	4	4
E161	3	2	2	3	3	3	3	3
E162	2	2	2	3	3	4	4	4
E163	4	3	3	3	3	3	3	3
E164	2	4	4	3	4	2	2	3
E165	4	4	5	4	5	3	3	3
E166	2	2	4	3	3	3	3	2
E167	4	3	4	3	4	3	2	3
E168	4	4	4	4	4	4	4	4

Fuente: Base de datos de la variable dependiente, desempeño docente

Elaboración propia