



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral en IES:  
Caso de estudio.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

**Presenta**

Mónica Olvera Ramírez

**Dirigido por:**

Dra. Carla Patricia Bermúdez Peña

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
julio, 2024  
México

La presente obra está bajo la licencia:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

### Usted es libre de:

**Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

### Bajo los siguientes términos:



**Atribución** — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



**NoComercial** — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



**SinDerivadas** — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

**No hay restricciones adicionales** — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

### Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

## **Dedicatorias**

Este trabajo va dedicado especialmente para los Altos Mandos de las empresas, organizaciones e Instituciones, quienes requieren del don de la escucha para saber ¿Cuánto de lo que no dicen sus colaboradores y miembros escuchan?

¿Por qué?

Porque los miembros de un equipo de trabajo deben sentirse escuchados, escuchados por lo que dicen sus palabras, pero también por lo que no dicen como sus emociones, sus sentimientos, por como perciben su entorno o por su silencio. Escucharlos es esencial para poder motivarlos.

Anthony Robbins dice: “Para comunicarse de manera efectiva, debemos darnos cuenta que todos somos diferentes en la forma en que percibimos el mundo y usar este conocimiento como guía para nuestra comunicación con los demás”.

## **Agradecimientos**

Y como expresa Althea Gibson: “Cualquiera que sea el logro que consigamos, alguien nos habrá ayudado a ello” es por eso que a través de estas pequeñas líneas me es grato agradecer a las personas que hicieron posible este trabajo de investigación.

Mi primer agradecimiento es para la Dra. Carla Patricia Bermúdez Peña y el Dr. Francisco Flores Agüero por haberme dirigido y orientado, mostrando siempre su interés, apoyo y confianza proporcionándome todo tipo de facilidades, conocimiento e información para el enriquecimiento de este trabajo.

También agradezco a la Institución de Educación Superior, a la Facultad de Contaduría y Administración de la que soy orgullosamente egresada y a la Universidad, consciente estoy de que la investigación habría sido inviable sin las facilidades y conocimiento brindado.

Y como dicen que no somos sino enanos sobre hombros de gigantes extiendo mi más grande agradecimiento a mis padres a quienes admiro y valoro, gracias a ustedes por todas las enseñanzas de vida, nunca olvidaré su predisposición para ayudarme a cumplir mis objetivos y metas, espero devolverles de alguna u otra manera su ayuda infinita.

Gracias a mi esposo por darme el apoyo moral que necesitaba, a mis hermanos, a Dios y a la Mater por ser parte de mi vida. ¡A todos ustedes infinitas gracias!

## Índice

Dedicatorias .....	2
Agradecimientos .....	3
Indice de Tablas .....	7
Indice de Figuras.....	9
Resumen.....	19
Abstract.....	20
Introducción .....	21
Justificación.....	22
Planteamiento del Problema.....	23
Marco Teórico.....	25
Antecedentes y Bases Teóricas .....	25
Características de la Institución de Educación Superior - Caso de Estudio.....	101
Investigaciones Relacionadas.....	110
Metodología .....	118
Objetivos .....	118
Unidad de muestreo/análisis.....	118
Población.....	118
Muestra.....	119
Definición de Variables.....	119

Hipótesis.....	120
Diseño de Estudio.....	120
Tipo de alcance de investigación .....	123
Instrumento.....	126
Procedimiento y procesamiento de la Información.....	130
Resultados.....	132
Baremo para la Variable de Clima Organizacional.....	132
Baremo para la Dimensión Estructura - Variable Clima Organizacional .....	133
Baremo para la Dimensión Recompensa - Variable Clima Organizacional .....	134
Baremo para la Dimensión Relaciones - Variable Clima Organizacional .....	136
Baremo para la Dimensión Identidad - Variable Clima Organizacional .....	137
Baremo para la Variable de Desempeño Laboral.....	139
Baremo para la Dimensión Capacidad Pedagógica - Variable Desempeño Laboral .....	140
Baremo para Dimensión Responsabilidad en el Desempeño - Variable Desempeño Laboral .....	142
Baremo para la Dimensión Relaciones Interpersonales - Variable Desempeño Laboral .....	143
Baremo para la Dimensión Labor educativa - Variable Desempeño Laboral.....	145
Características de la Muestra.....	146
Resultados de la Variable de Clima Organizacional.....	163
Resultados de la Variable de Desempeño Laboral.....	217
Cálculo de Coeficiente de Correlación de Spearman.....	246

Comprobación de la Hipótesis .....	248
Conclusiones y Recomendaciones .....	259
Bibliografía o Referencias .....	262
Anexos .....	269
Anexo 1 Link Google forms .....	269
Anexo 2 Alfa de Cronbach.....	272
Anexo 3 Variable X Clima Organizacional .....	276
Anexo 4 Variable Y Desempeño Laboral .....	279
Anexo 5 Rho de Spearman.....	282

## Indice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Definiciones del Clima Organizacional .....	41
<b>Tabla 2</b> Características del Clima Organizacional.....	54
<b>Tabla 3</b> Revisión literaria de instrumentos para evaluar Clima Organizacional 1966 al 2013....	70
<b>Tabla 4</b> Variables más frecuentes en los instrumentos para evaluar el Clima Organizacional ...	71
<b>Tabla 5</b> Definiciones de Desempeño Laboral .....	81
<b>Tabla 6</b> Definiciones de Desempeño docente .....	88
<b>Tabla 7</b> Características del Desempeño Laboral.....	91
<b>Tabla 8</b> Matriz de modelos de desempeño docente .....	97
<b>Tabla 9</b> Matriz de modelo de desempeño docente propuesto por Valdés.....	99
<b>Tabla 10</b> Muestra .....	119
<b>Tabla 11</b> Tipos de alcance de la investigación.....	123
<b>Tabla 12</b> Resultado Alfa de Cronbach .....	130
<b>Tabla 13</b> Baremo Escala de valoración variable de Clima Organizacional.....	132
<b>Tabla 14</b> Baremo Escala de valoración dimensión estructura de la variable de Clima Organizacional .....	134
<b>Tabla 15</b> Baremo Escala de valoración dimensión recompensa de la variable de Clima Organizacional .....	135
<b>Tabla 16</b> Baremo Escala de valoración dimensión relaciones de la variable de Clima Organizacional .....	136
<b>Tabla 17</b> Baremo Escala de valoración dimensión identidad de la variable de Clima Organizacional .....	138
<b>Tabla 18</b> Baremo Escala de valoración variable de Desempeño Laboral.....	139



<b>Tabla 19</b> Baremo Escala de valoración dimensión capacidad pedagógica de la variable de Desempeño Laboral .....	141
<b>Tabla 20</b> Baremo Escala de valoración dimensión responsabilidad en el desempeño de la variable de Desempeño Laboral.....	142
<b>Tabla 21</b> Baremo Escala de valoración dimensión relaciones interpersonales de la variable de Desempeño Laboral .....	144
<b>Tabla 22</b> Baremo Escala de valoración dimensión labor educativa de la variable de Desempeño Laboral .....	145
<b>Tabla 23</b> Cálculo de Coeficiente de Correlación de Spearman .....	246

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Origen y antecedentes Clima Organizacional. Primera Etapa .....	26
<b>Figura 2</b> Origen y antecedentes Clima Organizacional. Segunda Etapa .....	33
<b>Figura 3</b> Origen y antecedentes Clima Organizacional. Tercera Etapa.....	39
<b>Figura 4</b> Teorías, modelos o enfoques del Clima Organizacional.....	55
<b>Figura 5</b> Variables Modelo del Rensis Likert del Clima Organizacional.....	56
<b>Figura 6</b> Modelo de Litwin y Stringer Clima Organizacional .....	58
<b>Figura 7</b> Modelo de Schneider y Hall del Clima Organizacional.....	59
<b>Figura 8</b> Modelo de Clima Organizacional de Robbins .....	60
<b>Figura 9</b> Modelo de Clima Organizacional Great Place to Work.....	61
<b>Figura 10</b> Teorías del comportamiento organizacional relacionadas con el Clima Organizacional .....	63
<b>Figura 11</b> Factores de la motivación de Herzberg .....	65
<b>Figura 12</b> Dimensiones que hacen parte con mayor frecuencia del Clima Organizacional de acuerdo al análisis de PRAX.....	72
<b>Figura 13</b> Instrumento del Clima Laboral Rensis Likert .....	74
<b>Figura 14</b> Instrumento del Clima Laboral de Litwin y Stringer .....	75
<b>Figura 15</b> Antecedentes del origen de Desempeño Laboral .....	77
<b>Figura 16</b> Historia reciente de la evaluación del Desempeño Laboral .....	80
<b>Figura 17</b> Teorías, modelos o enfoques del Desempeño Laboral.....	93
<b>Figura 18</b> Estructura Organizacional de la Institución Educación Superior – Caso de estudio	102
<b>Figura 19</b> Coordinaciones de la Dirección de Desarrollo Académico.....	104
<b>Figura 20</b> Tipos de Contratación .....	105

<b>Figura 21</b> Tipos de Solicitud para Promoción Docente .....	106
<b>Figura 22</b> Categorías Tiempo Libre V y Tiempo Completo VII .....	107
<b>Figura 23</b> Instancias que intervienen en el proceso .....	108
<b>Figura 24</b> Diseño de Investigación .....	121
<b>Figura 25</b> Diseño de Investigación No Experimental .....	122
<b>Figura 26</b> Alcance de la investigación .....	125
<b>Figura 27</b> Variable X = Clima Organizacional .....	127
<b>Figura 28</b> Variable Y = Desempeño Laboral .....	128
<b>Figura 29</b> Alfa de Cronbach.....	129
<b>Figura 30</b> Baremo escala de valoración variable clima organizacional.....	133
<b>Figura 31</b> Baremo escala de valoración dimensión estructura - clima organizacional.....	134
<b>Figura 32</b> Baremo Escala de valoración dimensión recompensa de la variable de Clima Organizacional .....	135
<b>Figura 33</b> Baremo Escala de valoración dimensión relaciones de la variable de Clima Organizacional .....	137
<b>Figura 34</b> Baremo Escala de valoración dimensión identidad de la variable de Clima Organizacional .....	138
<b>Figura 35</b> Baremo Escala de valoración variable de Desempeño Laboral .....	140
<b>Figura 36</b> Baremo Escala de valoración dimensión capacidad pedagógica de la variable de Desempeño.....	141
<b>Figura 37</b> Baremo Escala de valoración dimensión Responsabilidad en el desempeño de la variable de Desempeño Laboral.....	143

<b>Figura 38</b> Baremo Escala de valoración dimensión relaciones interpersonales de la variable de Desempeño.....	144
<b>Figura 39</b> Baremo Escala de valoración dimensión labor educativa de la variable de Desempeño Laboral .....	146
<b>Figura 40</b> Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Edad .....	147
<b>Figura 41</b> Distribución de frecuencias para las características de la muestra - Sexo .....	148
<b>Figura 42</b> Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Tipo de Contratación.....	149
<b>Figura 43</b> Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Puesto.....	151
<b>Figura 44</b> Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Antigüedad en la Institución .....	153
<b>Figura 45</b> Distribución de frecuencias para las características de la muestra – último grado académico .....	155
<b>Figura 46</b> Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Facultad – Adscripción.....	156
<b>Figura 47</b> Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Campus.....	158
<b>Figura 48</b> Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Participación programa ESDEPED.....	159
<b>Figura 49</b> Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Nivel obtenido Programa ESDEPED .....	160
<b>Figura 50</b> Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Cursos didáctico – pedagógicos.....	161

<b>Figura 51</b> Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Cursos disciplinares .....	162
<b>Figura 52</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura .....	164
<b>Figura 53</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura .....	165
<b>Figura 54</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura .....	167
<b>Figura 55</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura .....	168
<b>Figura 56</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura .....	170
<b>Figura 57</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura .....	171
<b>Figura 58</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura .....	173
<b>Figura 59</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura .....	174
<b>Figura 60</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura .....	176
<b>Figura 61</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura .....	177

<b>Figura 62</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Recompensa .....	179
<b>Figura 63</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Recompensa .....	180
<b>Figura 64</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Recompensa .....	182
<b>Figura 65</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Recompensa .....	183
<b>Figura 66</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Recompensa .....	185
<b>Figura 67</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	186
<b>Figura 68</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	188
<b>Figura 69</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	189
<b>Figura 70</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	191
<b>Figura 71</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	192
<b>Figura 72</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	194

<b>Figura 73</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	195
<b>Figura 74</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	197
<b>Figura 75</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	198
<b>Figura 76</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	200
<b>Figura 77</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	201
<b>Figura 78</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	203
<b>Figura 79</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	204
<b>Figura 80</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	206
<b>Figura 81</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones .....	208
<b>Figura 82</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Identidad .....	209
<b>Figura 83</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Identidad .....	211

<b>Figura 84</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Identidad .....	212
<b>Figura 85</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Identidad .....	214
<b>Figura 86</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Identidad .....	215
<b>Figura 87</b> Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Identidad .....	217
<b>Figura 88</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Capacidad Pedagógica .....	218
<b>Figura 89</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Capacidad Pedagógica .....	220
<b>Figura 90</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Capacidad Pedagógica .....	221
<b>Figura 91</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Capacidad Pedagógica .....	223
<b>Figura 92</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Capacidad Pedagógica .....	224
<b>Figura 93</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Capacidad Pedagógica .....	226
<b>Figura 94</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Responsabilidad en el desempeño .....	227



<b>Figura 95</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Responsabilidad en el desempeño .....	228
<b>Figura 96</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Responsabilidad en el desempeño .....	229
<b>Figura 97</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Responsabilidad en el desempeño .....	230
<b>Figura 98</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Responsabilidad en el desempeño .....	231
<b>Figura 99</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Responsabilidad en el desempeño .....	232
<b>Figura 100</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Relaciones interpersonales.....	233
<b>Figura 101</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Relaciones interpersonales.....	234
<b>Figura 102</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Relaciones interpersonales.....	235
<b>Figura 103</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Relaciones interpersonales.....	236
<b>Figura 104</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Relaciones interpersonales.....	237
<b>Figura 105</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Relaciones interpersonales.....	238

<b>Figura 106</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa.....	239
<b>Figura 107</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa.....	240
<b>Figura 108</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa.....	241
<b>Figura 109</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa.....	242
<b>Figura 110</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa.....	243
<b>Figura 111</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa.....	244
<b>Figura 112</b> Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa.....	245
<b>Figura 113</b> Rho de Spearman.....	247
<b>Figura 114</b> Coeficiente de correlación Hipótesis Alternativa.....	248
<b>Figura 115</b> Gráfica de dispersión Clima Organizacional – Desempeño Laboral .....	248
<b>Figura 116</b> Coeficiente de correlación Dimensión Estructura Clima Organizacional – Variable DL .....	249
<b>Figura 117</b> Gráfica de dispersión Dimensión Estructura Clima Organizacional – Variable DL .....	249
<b>Figura 118</b> Coeficiente de correlación Dimensión Recompensa Clima Organizacional – Variable DL .....	250

<b>Figura 119</b> Gráfica de dispersión Dimensión Recompensa Clima Organizacional – Variable DL	250
<b>Figura 120</b> Coeficiente de correlación Dimensión Relaciones Clima Organizacional – Variable DL	251
<b>Figura 121</b> Gráfica de dispersión Dimensión Relaciones Clima Organizacional – Variable DL	251
<b>Figura 122</b> Coeficiente de correlación Dimensión Identidad Clima Organizacional – Variable DL	252
<b>Figura 123</b> Gráfica de dispersión Dimensión Identidad Clima Organizacional – Variable DL	252

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo determinar si el clima organizacional tiene impacto en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES). La metodología utilizada esta sostenida en una serie de investigaciones reflejadas en el marco teórico, generándose un estudio de tipo de alcance de manera descriptivo - correlacional con un diseño no experimental y transversal pues se presenta un panorama general de la información recopilada para su posterior análisis en un momento único. La técnica fue la encuesta y el instrumento de medición fue a través de un cuestionario; para medir la variable de clima organizacional se utilizó el propuesto por Litwin y Stringer (1968) y para medir el desempeño laboral docente el que propone Valdés (2013). Para determinar el índice de confiabilidad del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach arrojando 0.96 lo que significa que la fiabilidad del instrumento es alta pues la interpretación está más cerca del índice extremo 1. Para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman dado que los datos son no paramétricos de tipo ordinal. Los resultados finales indicaron que existe una relación moderada, positiva entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes, ya que se muestra un nivel de índice global bueno para el clima y alto para el desempeño. Al abordar las dimensiones de manera individual la relación más significativa la estableció la dimensión de identidad con un coeficiente de correlación de  $\rho = 0.57626$

***Palabras clave:*** (clima organizacional, desempeño laboral)

## **Abstract**

The present research aims to determine whether organizational climate impacts the job performance of teaching staff at a Higher Education Institution (HEI). The methodology used is based on a series of studies reflected in the theoretical framework, resulting in a descriptive-correlational scope study with a non-experimental and cross-sectional design, as it provides a general overview of the collected information for subsequent analysis at a single point in time. The technique employed was a survey, and the measurement instrument was a questionnaire. The Organizational Climate variable was measured using the one proposed by Litwin and Stringer (1968), while teaching job performance was measured using the one proposed by Valdés (2013). To determine the instrument's reliability index, Cronbach's alpha was used, yielding 0.96, indicating high instrument reliability as the interpretation is closer to the extreme index of 1. Spearman's Rho statistical test was used for hypothesis testing, as the data are non-parametric and ordinal in nature. The final results indicated a moderate, positive relationship between organizational climate dimensions and teachers' job performance, as there was a good overall index level for climate and a high one for performance. When addressing dimensions individually, the most significant relationship was established by the identity dimension with a correlation coefficient of  $\rho = 0.57626$ .

***Key Words:*** (organizational climate, work performance)

## **Introducción**

La presente investigación surge debido a que en la Institución de Educación Superior se aprecia que la existencia de algunos factores como la estructura organizacional, el sistema de recompensas, los tipos de relaciones interpersonales, las normas y reglas entre otros estarían contribuyendo a que se perciba cierto grado de apatía e insatisfacción por parte de los docentes de la Institución, quienes manifiestan tener expectativas desfavorables en lo que respecta a sus aspiraciones profesionales, académicas y sociales.

En consecuencia, esta situación podría estar influyendo en su desempeño, generando un comportamiento basado en las percepciones que distorsionan la realidad y afectan los niveles de motivación y desempeño laboral.

Por otra parte, no se puede dejar a un lado el hecho de que también los estudiantes pudieran ser sensibles a la influencia intangible del clima de la Institución.

El propósito de esta investigación es realizar un análisis sobre el clima organizacional que se percibe, a fin de determinar si éste tiene incidencia en el desempeño de los docentes que laboran en una Institución de Educación Superior (IES).

Los colaboradores son vitales para alcanzar los objetivos propuestos, por lo que es crucial incentivar y mejorar su desempeño laboral para impulsar el logro de estas metas. Un equipo motivado y comprometido tiende a ser más productivo, creativo y eficiente. Además, la satisfacción y bienestar de los integrantes de los equipos de trabajo contribuyen directamente a la retención de talento, evitando que se pierdan recursos valiosos y garantizando la continuidad de la experiencia dentro de la organización (Buk, 2024).

## **Justificación**

El clima organizacional ha tomado suma importancia debido a los innumerables beneficios que se pueden obtener de mantener un buen ambiente de trabajo, entre los beneficios destacan la satisfacción de los empleados, un mejor desempeño organizacional, productividad mejorada y eficiencia en el trabajo, generando con ello mejores utilidades para la empresa.

Por lo anterior en los últimos años la variable de clima ha sido motivo de estudio como parte de la gestión empresarial, organizacional e institucional, en esta última es en donde se centra esta investigación cuyo principal objetivo es identificar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante en el ambiente laboral dentro de la Institución de Educación Superior (IES) y cuyos aspectos estén influyendo en el desempeño de los miembros de la organización.

El análisis obtenido al quedar plasmado como resultado de este trabajo servirá como antecedente para investigaciones posteriores y como referente en el tema dentro de la IES, sirviendo a los altos directivos, pues además de generar conciencia en ellos del papel que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de sus miembros, les da la pauta para la toma de decisiones respecto a las incidencias encontradas para mejorar la productividad y el desempeño y con ello beneficiar a docentes, estudiantes universitarios, a la comunidad educativa y científica y con ello contribuir al logro de los objetivos individuales, grupales e institucionales dándole una ventaja competitiva convirtiéndose en una fortaleza, caso contrario constituirá una de las principales debilidades manifestándose deficiencias.

## Planteamiento del Problema

En el área de Ciencias Económico - Administrativas a nivel internacional fue Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Maslow entre otros, los grandes pioneros de lo que serían los principios del área administrativa, área de donde surgen los términos de clima organizacional y desempeño laboral en los cuales se centra la presente investigación.

De acuerdo a Chiavenato (2011) el clima organizacional se define como “La cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su comportamiento.” Y el mismo autor define desempeño Laboral como el esfuerzo individual dirigido a alcanzar los objetivos fijados, el cual depende de las habilidades y capacidades de las personas y de la percepción del papel que desempeñan (González García & Vilchez Pirela, 2021).

Dado lo anterior, los estudios afirman que son múltiples las causas o factores que existen y que influyen en las conductas y comportamientos de los trabajadores, actualmente a nivel mundial en el área administrativa se ha hecho énfasis en el clima organizacional como punto clave para generar y propiciar un desempeño laboral positivo dadas las repercusiones que se pueden dar de no contar con el adecuado.

Brunet (1995) menciona al respecto “Según la forma como los empleados interpretan su ambiente laboral, así será su índice de productividad, además de que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, o en el fracaso o en el éxito de las políticas que se han establecido como Institución” (p. 89).

Sin embargo, en el estado de Querétaro a pesar de ser uno de los aspectos intangibles que más debería de importar en las empresas y organizaciones, es uno de los más descuidados, en ocasiones



las organizaciones deciden pasarlo por alto presentándose entonces diversas problemáticas como lo son: el escaso sentido de pertenencia, conflictos entre los colaboradores, renunciaciones, alta rotación de personal, ausentismo, insatisfacción entre otras más.

Las instituciones al igual que las organizaciones, también presentan estas problemáticas al interior de su gestión, y poco es el interés que se ha mostrado para la resolución de las mismas pese a los grandes beneficios y las consecuencias inmediatas que se pueden obtener.

Debido a lo anterior es que se decide realizar este estudio en una Institución de Educación Superior, con la finalidad de determinar cuál es el clima organizacional que predomina y si éste tiene relación con el desempeño laboral de sus trabajadores, en este caso los docentes de la Máxima Casa de Estudios. De allí la importancia de llevar a cabo una buena gestión del talento humano puesto que es el principal activo y el recurso más valioso con el que cuenta la organización para el buen logro de sus objetivos.

Al realizar este estudio, las autoridades de la Institución tendrán información cuantitativa la cual será útil para conocer las áreas de oportunidad de mejora, tomando medidas e implementando estrategias en donde se requiera para el mejoramiento continuo del ambiente laboral buscando un mejor desempeño de sus colaboradores.

Esto le dará una ventaja competitiva con respecto a la gestión del clima organizacional lo cual contribuirá al logro de los objetivos individuales, grupales e institucionales permeando en los egresados y por ende en la sociedad.

## Marco Teórico

### Antecedentes y Bases Teóricas

#### *Clima Organizacional*

**Origen y antecedentes del clima organizacional.** Para la presente investigación es importante saber el origen de las variables de estudio, en este caso el clima organizacional.

La importancia de saber su origen radica en tener una visión panorámica de lo que ha sido el estudio de dicha variable a lo largo de los años, con la finalidad de tener una amplia perspectiva del concepto y de su análisis desde la psicología industrial hasta llegar al ámbito organizacional.

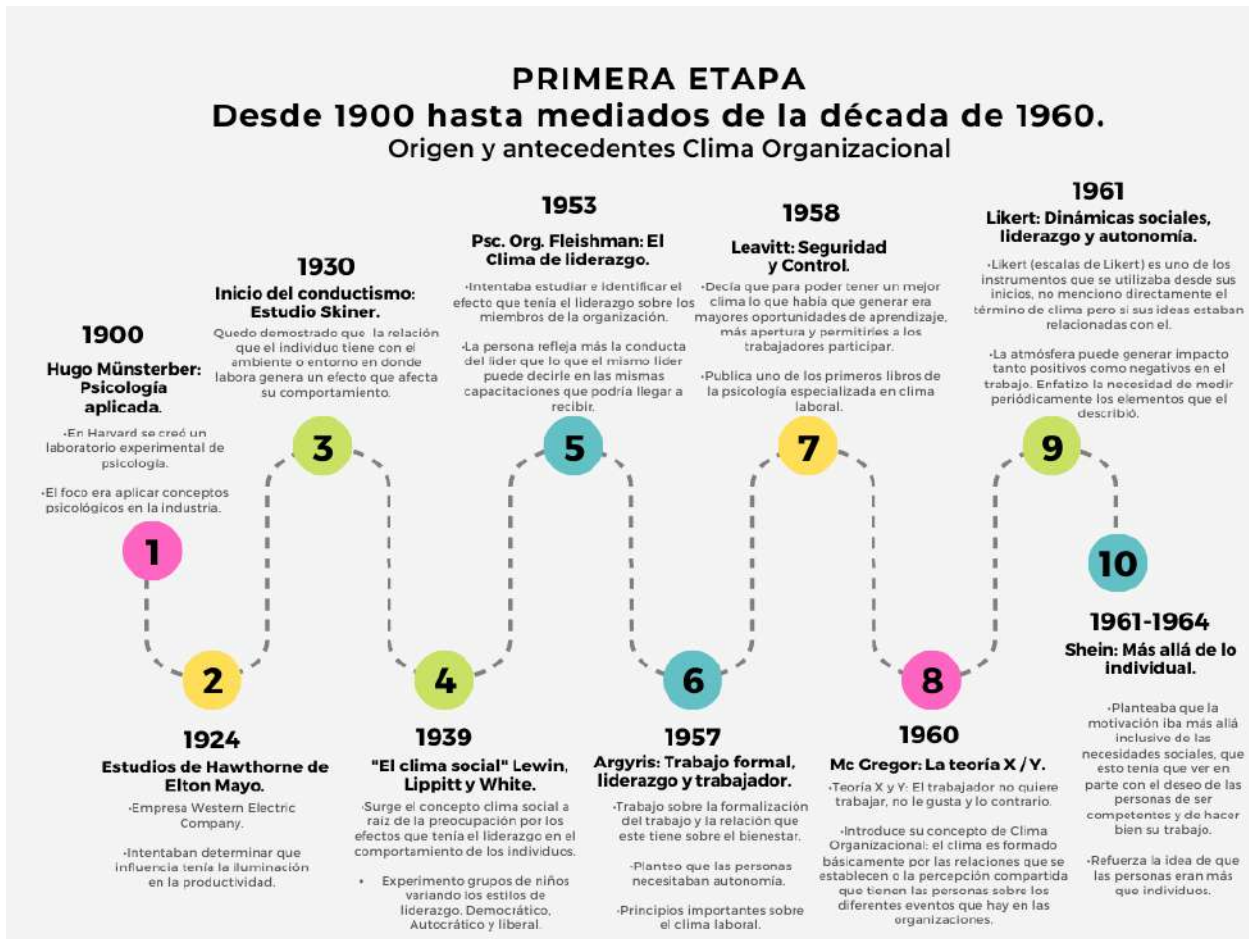
El estudio del clima organizacional surge de la preocupación de la psicología industrial por comprender las influencias en el comportamiento humano.

El estudio fue dividido en tres etapas para una mejor comprensión, lo anterior con base a la recopilación de información que (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014) realizaron, y la cual está disponible como parte del libro *Organizational Climate and Culture An Introduction to Theory, Research, and Practice*, sirviendo como referencia principal para este apartado.

Como se puede apreciar en la Figura 1, se muestra la transición del concepto, correspondiente a la primera etapa, la cual comprende las primeras investigaciones que van desde el año 1900 hasta mediados de la década de 1960, en donde se forjaron las bases, se investigaron las numerosas perspectivas y los conceptos que había en ese momento.

**Figura 1**

*Origen y antecedentes Clima Organizacional. Primera Etapa*



*Fuente. Adaptado de Organizational Climate and Culture an Introduction to Theory, Research, and Practice por (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014), Routledge Taylor & Francis Group New York and London.*

Elton Mayo (1926 y 1932) citado por (Bernardez, 2007) destaca como uno de los primeros aportadores al tema con su experimento en la empresa Western Electric, el cual consistía en determinar que influencia tenían los factores ambientales como la iluminación en la productividad de las personas que estaban en toda la cadena de ensamble, lo que los investigadores encontraron fue que no tenía absolutamente ninguna relación si tenía un tipo u otro de iluminación en la

productividad, lo importante de este experimento es que aunque no se comprobó la hipótesis, se encontró que sí aumento la productividad de los trabajadores que participaron en dicho estudio, no por la iluminación si no porque se sintieron importantes, porque se sintieron reconocidos vs los que no participaron, ya que en el grupo que participo se comenzaron a generar efectos positivos en el desempeño de los trabajadores. (pág. 24)

Lewin, Lippitt y White (1939) introdujeron el concepto de clima social, ellos experimentaron con un grupo de niños a quienes encomendaron actividades que incluyeron tallado de jabón y construcción de modelos de aviones, su investigación se centró en someter a cada grupo de niños a tres estilos diferentes de liderazgo (democrático, autocrático y liberal) para observar los efectos en su comportamiento. La investigación reveló que los niños eran más agresivos entre sí bajo la condición autocrática, cooperaban más bajo la condición democrática y estaban menos involucrados en las actividades bajo el liderazgo liberal. Los participantes fueron igualmente productivos en las condiciones democráticas y autocráticas, pero hubo menos charla, menos cooperación y menos sonrisas en la última condición. (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014, pág. 13)

Lo anterior tuvo influencia en los trabajos realizados por Fleishman (1953) sobre el clima de liderazgo, quien baso su investigación en el comportamiento de los altos mandos y como capacitar a los líderes para que tuvieran en cuenta las necesidades y sentimientos de los empleados en lugar de solo dar órdenes, enfatizó que el clima de liderazgo en cada nivel de la organización es importante para transmitirlo y con ello cumplir el objetivo de aumentar la efectividad organizacional. (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014, pág. 13)

Los anteriores autores también citan a Argyris (1957) mencionando que éste último establece principios importantes sobre el clima laboral, los cuales en palabras del autor serían:

Primero, el clima de una organización tenderá a ser estable mientras satisfaga las necesidades de los miembros de una organización.

En segundo lugar, describió cómo la gerencia podría cambiar el clima al contratar diferentes tipos de empleados, porque mientras se contratarán los mismos empleados del "tipo adecuado", el clima (y la cultura) seguirían siendo los mismos. Es decir, el clima puede cambiar por las personas que se contraten.

En esencia, Argyris (1958) argumentó que “los climas surgen en las organizaciones como resultado de los tipos de personas contratadas por ellas que luego trabajan juntas y con el tiempo crean el clima en el que trabajan” (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014, pág. 14).

Es decir, el clima es una relación generada por las condiciones que tienen las personas que hacen parte de una organización.

Finalmente, pero no por ello menos importante, explora diferentes niveles de análisis y aquí es cuando se comienza a hablar de un clima individual y un clima organizacional. (pág. 15)

Un año después Leavitt (1958) publica uno de los primeros libros de psicología gerencial, marcando un hito importante y sentando los principios psicológicos aplicados al lugar de trabajo, en dicho libro menciona que para contrarrestar las tendencias improductivas lo que se requería era “Cambiar la atmósfera organizacional” o bien lo que conocemos como clima de la organización, su principal punto fue que si “los empleados van a contribuir con su energía y motivación a la efectividad organizacional, la gerencia necesita hacer que los empleados se sientan más seguros y en control en el trabajo, y para hacerlo, necesitan crear las condiciones atmosféricas adecuadas”.

Pueden crear estas condiciones atmosféricas siendo más abiertos con los empleados, brindándoles espacios para expresar sus sentimientos, además de permitir su crecimiento y participación.

Leavitt mencionó que “más importante que las políticas específicas promulgadas por la gerencia para crear una atmosfera de seguridad e independencia era la actitud general de la gerencia para hacer sentir a las personas inteligentes, motivadas y capaces”. (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014, pág. 15)

Dado lo anterior Mc Gregor (1960) menciona que el conocimiento que el líder tenga sobre la motivación humana y como lo ejerza es fundamental para determinar el desarrollo de los trabajadores y comprender su comportamiento. Habló de un clima de relación supervisor – subordinado mencionando que el clima gerencial no está determinado únicamente por el gerente, sino que también lo determina el subordinado, por lo tanto, el concepto de clima lo describió como compartido entre dos individuos pudiendo expandirse a grupos más grandes, considerando que las relaciones establecidas entre el gerente y el subordinado creaban un clima para ambos. Su aportación más sobresaliente radica en los supuestos de la Teoría X y la Teoría Y, la primera asume que a los trabajadores no les gusta el trabajo, desean evitar la responsabilidad en el mismo y tienen poca creatividad y ambición, como resultado, necesitan ser controlados y obligados a esforzarse para lograr las metas de la organización, contrario a lo que sucede en la Teoría Y la cual supone que los trabajadores desean esforzarse y comprometerse con las metas por las que son recompensados, buscan la responsabilidad y ejercitan la creatividad. Siguiendo la filosofía de la Teoría Y, la administración se enfoca en crear las condiciones adecuadas para que los trabajadores logren tanto sus propias metas como las metas de la organización. (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014, pág. 17)

Para 1961 las ideas de Likier ya estaban relacionadas con el concepto de clima, planteaba que el liderazgo es un factor crítico para determinar la motivación y la eficacia, que los directivos

necesitaban dejar de controlar a los trabajadores y que los valores de los grupos, su estabilidad, la atmosfera podrían determinar o generar impactos tanto positivos como negativos en el trabajo.

Liker señaló que la atmosfera debía ser “cálida, de apoyo y llena de comprensión” además hizo énfasis en medir, específicamente describió cómo la “atmosfera” de grupos podría y debería medirse regularmente, preparando el escenario para una posterior medición cuantitativa de la construcción del clima. (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014, pág. 18)

El clima organizacional no solo es aplicable para las organizaciones empresariales, sino que también puede ser aplicado en el ámbito educativo, en este sentido resulta interesante mencionar los trabajos de Halpin y Croft (1963) cuyo objetivo de sus estudios fue medir la "personalidad" o el clima de las escuelas según lo experimentado por los maestros. Su medida, el Cuestionario de Descripción del clima organizacional (OCDQ), se centró específicamente en el componente "social" del clima organizacional, que definieron como la interacción social entre el director y los maestros. Como resultado encontraron que las escuelas podían agruparse en seis perfiles de clima en un continuo de abierto a cerrado (abierto, autónomo, controlado, familiar, paterno y cerrado).

Su objetivo no era simplemente lograr una evaluación objetiva del clima; reconocieron que son las percepciones de los miembros del grupo las que impulsan su comportamiento, no necesariamente la realidad objetiva. (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014, pág. 28)

Gilmer (1961,1966) equiparó el clima con la “personalidad o el carácter” de una organización, para Gilmer, el alto ejecutivo desempeñó un papel importante en el desarrollo del clima, ya que describió el carácter de la empresa como “una sombra extendida de la personalidad de su alto ejecutivo”. También señaló que una de las principales formas en que el clima puede cambiar es sí cambia el comportamiento del alto ejecutivo. Gilmer describió cómo los procedimientos y las reglas tienen implicaciones para el entorno que se forma en las organizaciones, con algunos efectos

previstos, pero muchos no deseados. Gilmer finalmente hace referencia a la posibilidad de formación de subclimas dentro de las organizaciones: “Diferentes partes de la organización ven diferentes entornos, y los entornos que ven dependen de las reglas para registrar y procesar la información” (pág. 20). Por lo tanto, debido a que las políticas y los procedimientos varían entre las diferentes unidades de la organización, es probable que también varíen los entornos o climas que se forman entre esas unidades. Forehand y Gilmer (1964) y Gilmer (1966) también discutieron algunas cuestiones metodológicas, como las diferentes formas en que se puede medir el clima (incluidos estudios de casos, encuestas que miden las percepciones de los trabajadores y cómo el clima puede tener tanto efectos directos (efectos similares en todos los miembros de una unidad) como efectos interactivos (efectos diferenciales entre individuos). Aunque ambas generalmente tendían a enfocarse en el clima como una caracterización de toda una organización (o subunidad organizacional), también señalaron que las percepciones individuales del clima pueden variar según la experiencia, la habilidad, las actitudes o la personalidad (pág. 20).

El artículo de Forehand y Gilmer (1964) y los libros de Gilmer (1961, 1966) fueron muy importantes porque introdujeron la noción de que el contexto es importante para comprender el comportamiento de las personas en el trabajo (pág. 20).

Schein (1965) realizó otro aporte significativo a la idea anteriormente mencionada, en donde la idea de que el entorno y el contexto tienen un papel que desempeñar en el comportamiento y actitudes de los trabajadores, refuerza la idea de que las personas eran más que individuos. Publicó su libro enfocado en el campo de la psicología organizacional, uno de los primeros libros en ese ramo, el cual fue importante por varias razones, entre ellas porque realizó un concentrado de las perspectivas históricas que en ese momento había sobre la forma de ver la motivación de los empleados en el lugar de trabajo, demostrando que la motivación que era dirigida por el dinero ya



no era viable, que el hombre tenía más necesidades sociales que debían satisfacerse a través y en el entorno laboral, y que la motivación humana incluía el deseo de ser competente y creativo en el trabajo. Schein hace alusión a como las políticas y los procedimientos de gestión crean un clima. (pág. 20)

Katz y Kahn (1966) consideraron como equivalentes a clima y cultura los cuales incluyen normas, valores, roles, subcultura, sentimientos y creencias colectivos, atmósfera, historia, tabúes, costumbres, tipos de personas, procesos de trabajo, disposición física, modos de comunicación y ejercicio de la autoridad. (pág. 24)

Pelz y Andrews publicaron un libro en 1966 sobre “climas productivos” para científicos en organizaciones, en donde destacan el papel fundamental del clima en las organizaciones: “Este libro se basa en la premisa de que las organizaciones brindan más que instalaciones a sus miembros. También proporcionan un entorno que puede estimular o inhibir el desempeño de los científicos” (pág. 26)

El período de 1939 a mediados de la década de 1960 fue testigo de un aumento constante en la comprensión del entorno y la variación ambiental entre las organizaciones. Se utilizaron muchos términos para describir ese entorno (como atmósfera, personalidad o carácter), y el clima se convirtió en la construcción más común y mejor desarrollada para capturar ese entorno.

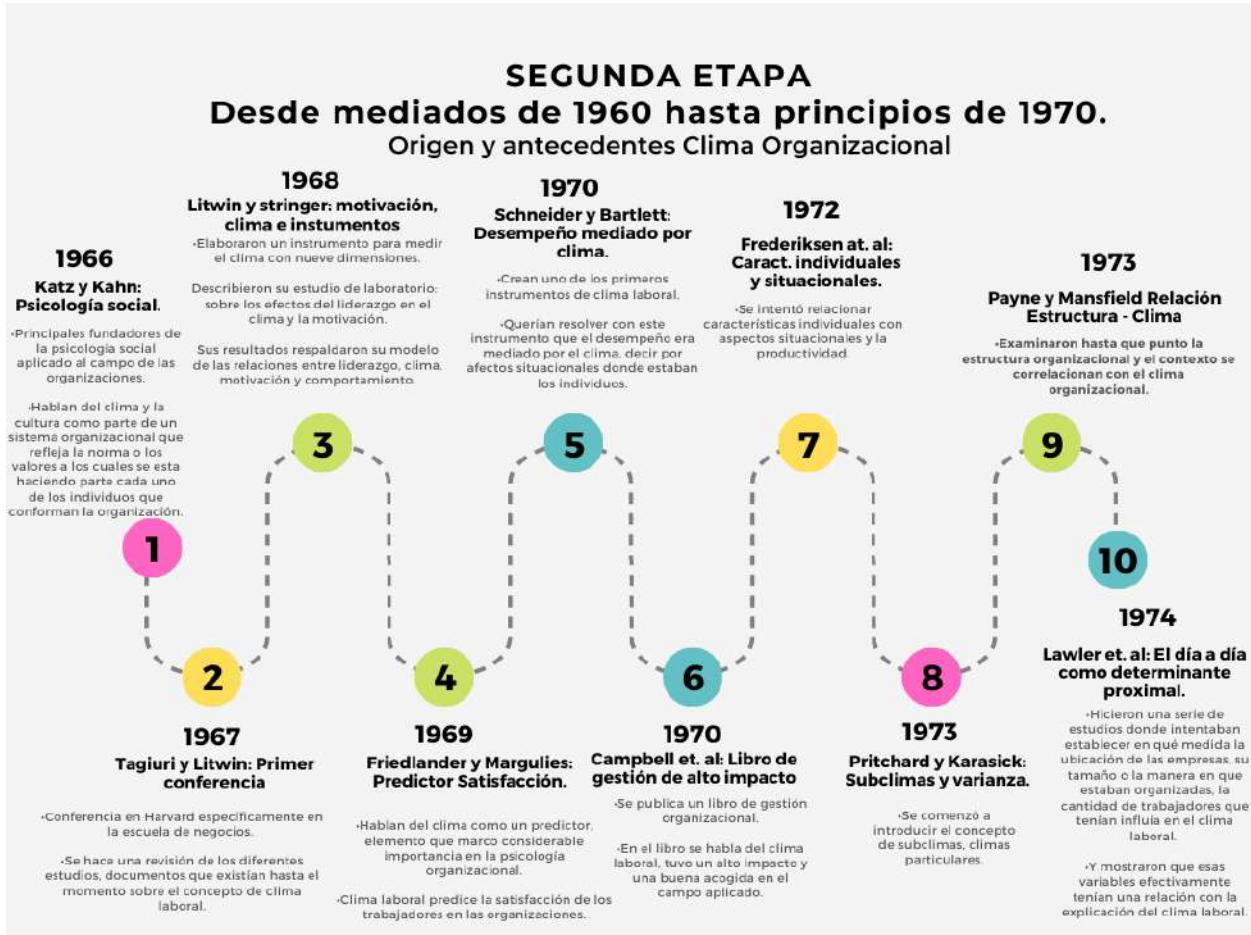
Sin duda, parte del objetivo de la nueva psicología organizacional era comprender el comportamiento de los trabajadores y mejorar su bienestar, pero teniendo un objetivo principal de trasfondo, el cual era estudiar el clima organizacional para mejorar el efecto organizativo.

La investigación acerca del clima organizacional en este primer periodo ayudó a que el estudio del sistema organizacional fuera un tema legítimo de investigación. (pág. 31)

La segunda etapa se muestra en la Figura 2, la cual comprende desde mediados de 1960 hasta principios de 1970, esta etapa se caracteriza por el desarrollo de la investigación empírica sobre el clima.

**Figura 2**

*Origen y antecedentes Clima Organizacional. Segunda Etapa*



Fuente: Adaptado de *Organizational Climate and Culture an Introduction to Theory, Research, and Practice* por (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014), Routledge Taylor & Francis Group New York and London.

El año de 1967 marcó un hito en la historia del clima laboral, Tagiuri y Litwin organizaron una conferencia en Harvard específicamente en la escuela de negocios. Se hace una revisión de los

diferentes estudios, documentos que existían hasta el momento sobre el concepto de clima laboral y comienza aquí una nueva etapa, el antes y el después debido a que antes de esta conferencia fue una etapa de exploración, donde se crearon los fundamentos del clima laboral para posteriormente comenzar formalmente una serie de conceptualizaciones para diferenciar el clima laboral como un fenómeno particular de estudio en las áreas de la psicología y en las áreas de los negocios (pág. 33)

Durante la década de los 70' lo que se produjo respecto al clima fue una construcción del concepto, se hicieron una serie de propuestas para intentar entenderlo, diferenciarlo, instrumentalizarlo, a mediados de esta década se comenzaron a generar una serie de críticas y formas de solucionar esas críticas que había alrededor del concepto.

Autores como Litwin y Stringer (1968) son pioneros en las primeras investigaciones, realizaron varias aportaciones, entre ellas su libro Motivación y Clima Organizacional en donde afirman que el estudio de clima organizacional sirve como enlace para llegar a las teorías de la motivación y el comportamiento individual.

Expresaron que el clima es: “Un conjunto de propiedades medibles del entorno laboral, percibidas directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en este entorno y que se supone que influyen en su motivación y comportamiento”.

En su opinión, si se presta atención al concepto de clima, éste puede aportar pistas a los altos mandos haciendo que focalicen sus esfuerzos en los factores que inciden en el comportamiento y motivación en sus subordinados y con ello generar pequeños cambios en sus unidades.

Para lo anterior Litwin y Stringer elaboraron un instrumento con la finalidad de medir el clima organizacional, dicho instrumento propone las nueve dimensiones siguientes para su análisis:

estructura, recompensa, relaciones, identidad, responsabilidad, desafío, cooperación, estándares, conflictos.

Los autores también hacen énfasis en los efectos que tiene el liderazgo en el clima y la motivación y reafirman el experimento que en un inicio realizó Lewin, Lippitt y White (1939) con los niños, solamente que Litwin y Stringer lo aplicaron con organizaciones de 15 miembros cada una y ya no con niños, el experimento consistió en que el presidente o líder de cada una de las organizaciones implementaría uno de los tres estilos de liderazgo, cada uno de los cuales estaba diseñado para crear un clima que despertara la necesidad de poder, de afiliación o de logro.

De acuerdo con sus hipótesis, encontraron que estos tres estilos de liderazgo tuvieron como resultado diferencias significativas en el clima, en todas las condiciones, por ejemplo, con un liderazgo que enfatiza la necesidad de logro en los trabajadores, lo que da como resultado son resultados óptimos en términos de satisfacción, innovación y productividad. En general, sus resultados respaldaron experimentalmente su modelo de las relaciones entre liderazgo, clima, motivación y comportamiento (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014, pág. 39).

Posteriormente en el año de 1969 Friedlander y Margulies hablan del clima como un predictor de la satisfacción individual de los trabajadores en las organizaciones, consideraron que esta relación estaba relacionada con los valores individuales, para medirlo utilizaron el Cuestionario de Descripción del Clima Organizacional (OCDQ) de Halpin y Croft (1963) el cual contenía 8 dimensiones a analizar, como resultado como era de esperarse encontraron fuertes relaciones entre el clima y la satisfacción. (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014, pág. 42)

Posteriormente Schneider y Bartlett (1970) crean uno de uno de los primeros instrumentos de clima laboral, en ese momento uno de los más conocidos, hoy en día es el instrumento de Litwin pero en ese momento ese instrumento se estaba construyendo casi a la par, con este instrumento

parte de las hipótesis consistía en resolver si “El desempeño era mediado por el clima” es decir por aspectos situacionales donde estaban los individuos, la hipótesis no se logró comprobar pero la aparición de un instrumento que pudiera operacionalizar estos conceptos generó interés en el instrumento.

Algunos otros episodios importantes son en 1970 Campbell publicó un libro de gestión organizacional donde relacionado con el clima laboral, el cual tuvo un alto impacto debido a que tuvo una gran acogida en el campo aplicado.

Frederiksen, Jensen, and Beaton (1972) Intentaron comprender mejor el papel de la persona y la situación en el rendimiento, esta vez a través de un ejercicio. Su diseño  $2 \times 2$  se compuso de dos tratamientos climáticos: innovación versus reglas. Su experimento consistió en usar una muestra de 260 administradores, manipulando los climas a través de instrucciones dadas a los participantes.

Por ejemplo, los participantes en la condición climática de reglas recibieron un memorando del supervisor que describía la importancia de minimizar los conflictos internos a través de la aplicación de reglas y procedimientos, comentando que “Las reglas son la destilación de años de experiencia. ¡Conozcámoslos y sigámoslos!”, por el contrario, el memorándum del supervisor para los participantes en la condición climática de innovación enfatizó cómo se puede prevenir el estancamiento buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, diciéndole al participante: “¡Hazlo como antes solo si es mejor!”. En la condición de supervisión detallada global, el supervisor describió la necesidad de “dar a un subordinado una crítica constructiva y concreta sobre detalles específicos”, mientras que en la condición de supervisión global el supervisor enfatizó en dar a un subordinado “mucho espacio para la autoexpresión y muchas oportunidades” para realizar el trabajo a su manera.” Frederiksen y sus colegas exploraron sus resultados no solo desde el punto de vista de las dimensiones del clima individualmente, sino también desde los

análisis que resultaron de cruzar las manipulaciones originales de  $2 \times 2$ . Su hallazgo principal fue que los climas consistentes produjeron niveles significativamente más altos de productividad que los climas inconsistentes, con el caso de la condición de detalle/innovación produciendo los niveles más bajos de todos.

Otros aspectos importantes que sucedieron fueron en 1973 fue cuando Pritchard y Karasick introducen los conceptos de subclimas lo que hoy se conoce como climas particulares.

Descubrieron que el clima operaba tanto en los niveles organizacionales más grandes como en las subunidades regionales. Sus resultados también revelaron que las percepciones del clima a nivel individual estaban más fuertemente relacionadas con la satisfacción individual que con el desempeño individual. Pritchard y Karasick recomendaron que las investigaciones futuras abordaran el tema de la causalidad entre el clima y la satisfacción y el desempeño.

Payne y Mansfield (1973) El objetivo del estudio fue examinar hasta qué punto la estructura organizacional (especialización funcional, formalización de la definición de roles, falta de autonomía y alcance del control del director ejecutivo) y el contexto (tamaño organizacional, tamaño de la empresa matriz) organización, edad, integración del flujo de trabajo y dependencia) se correlacionan con el clima organizacional. El clima se midió con el índice de clima organizacional empresarial (BOCI), una medida desarrollada por Payne y Pheysey (1971) basada en el índice de clima organizacional de Stern (1967) (como se revisó anteriormente, esto se desarrolló originalmente para evaluar el clima universitario). Esta medida del clima tenía veinte subescalas con siete a ocho elementos que miden cada dimensión.

Estudiaron catorce empresas, recopilando datos sobre la estructura y el contexto del director ejecutivo de cada una, y datos sobre el clima de los empleados en todos los niveles organizacionales. Descubrieron que las organizaciones tenían diferencias significativas en el clima

(es decir, efectos principales) en 18 de las 20 dimensiones del clima. Más importante aún, mostraron que, en todas las empresas estudiadas, los elementos contextuales de tamaño y dependencia en particular parecían influir en el clima. Además, encontraron que las percepciones del clima variaban a lo largo de la jerarquía organizacional, con individuos en los niveles más altos que tendían a tener una visión más positiva del clima de la organización.

La tercera etapa se muestra en la Figura 3, como se observa a mediados de los 70' existía una falta de claridad en la definición del concepto. Todavía no se había llegado a un consenso. Se criticó que no estaba claramente diferenciado este concepto frente a otros elementos del contexto organizacional como las actitudes y aptitudes de los trabajadores. No había consenso sobre cómo hacer los análisis de los estudios de clima. No se sabía muy bien en ese momento si se debería de entender un clima como un fenómeno global o si debería de analizarse por equipos de trabajo, por unidades organizacionales o por jerarquía.

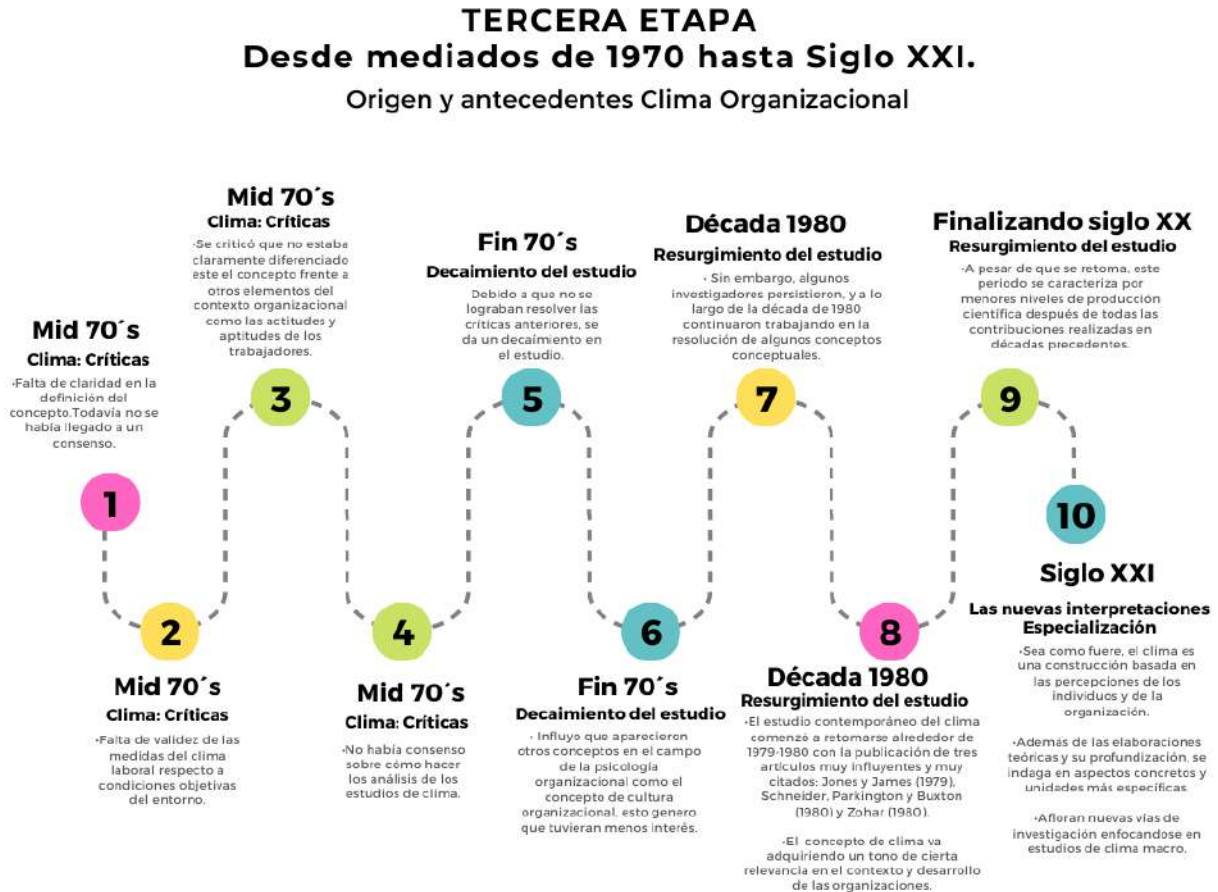
Las críticas no se lograban resolver pues además aparecieron nuevos conceptos en el campo de la psicología organizacional como el de cultura organizacional, lo cual influyó para que se tuviera menos interés en el concepto tanto académicamente como en el campo aplicado, derivado de lo anterior se generó un decaimiento del estudio del concepto de clima laboral.

Fue durante la década de 1980 que se retoma el estudio por algunos investigadores que se mantuvieron trabajando, discutiendo y debatiendo para generar algunas respuestas conceptuales, el concepto va para entonces tomando relevancia en el contexto de las organizaciones.

Sin embargo, a pesar de que se retoma, la finalización del siglo XX se caracteriza por tener poca producción científica dadas las contribuciones realizadas en décadas precedentes.

**Figura 3**

*Origen y antecedentes Clima Organizacional. Tercera Etapa*



*Fuente.* Adaptado de *Organizational Climate and Culture an Introduction to Theory, Research, and Practice* por (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014), y *Cómo lograr un buen clima laboral Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones* (Olaz Capitán & Ortiz García, 2022) Routledge Taylor & Francis Group New York and London, ESIC editorial.

El siglo XXI, estado actual de la investigación sobre el clima organizacional muestra cómo se asentaron las bases del concepto de clima laboral para poderlo concebir hoy en día, al hacerlo se intenta establecer conexiones entre las investigaciones actuales y los primeros escritos e



investigaciones sobre el tema. Observando cómo ha evolucionado el campo, qué enfoques emocionantes e interesantes han surgido y cómo algunas ideas que continúan enmarcando la investigación sobre el clima tienen sus raíces en lo que se escribió sobre el clima muchas décadas antes. (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014, pág. 62)

### **Definiciones del Clima Organizacional.**

La Real Académica Española define el clima como el conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región. Dicho término deriva del área de la meteorología denominándose Clima Atmosférico, el cual tiene múltiples características como lo son la humedad, las presiones atmosféricas, las precipitaciones y las variaciones de acuerdo a cada estación del año.

El clima también está sujeto a condiciones específicas de cada región, derivado de esto se desprenden los microclimas. El término clima es trasladado al ámbito organizacional y de aquí viene el denominado clima organizacional también llamado por algunos autores como “clima laboral” “atmosfera” “ambiente de trabajo” “ambiente laboral” haciendo una comparación análoga de ambos términos, las características del clima en una organización serían equiparables al tamaño de una organización, el estilo de liderazgo implementado, las estructuras organizacionales etc. La suma de todos los elementos da como resultado un clima específico con características propias.

Los investigadores han ofrecido una amplia gama de definiciones al concepto de clima organizacional, por lo anterior se enuncian en la Tabla 1 algunos de los términos que con frecuencia vislumbran en las investigaciones.

**Tabla 1***Definiciones del Clima Organizacional*

<b><i>Autor</i></b>	<b><i>Definición</i></b>
<i>Lewin (1951)</i>	Define que el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales (motivación, satisfacción y actitudes del individuo), sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Citado por (Cuenca Herrera, Jaramillo Vargas, Zhapa Amay, Rios Zamura, & Benítez Chiriboga, 2021, pág. 614)
<i>Cornell (1955)</i>	Delicada mezcla de interpretaciones (o percepciones) de las personas en la organización, de sus trabajos o funciones en relación con los demás y sus interpretaciones de los roles de los otros en la organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, & Grueso Hinestroza, 2016)
<i>Argyris (1957)</i>	Hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo. Citado por (Córtes Rodríguez & Leal Pacheco , 2019)
<i>Sells (1960)</i>	Afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales. Citado por (Loor Chávez, 2017, pág. 1343)

<i>Halpin y Croft (1963)</i>	El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, & Grueso Hinestroza, 2016)
<i>Forehand y Von Haller (1964)</i>	Características que describen y distinguen a una organización de las demás e influencia el comportamiento de sus miembros. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, & Grueso Hinestroza, 2016)
<i>Katz y Kahn (1966)</i>	Resultante de una serie de factores que se reflejan en el total de la cultura de una organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, & Grueso Hinestroza, 2016)
<i>Atkinson (1964)</i>	Creó un modelo con el cual explicaba la "motivación promovida", un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le prevé y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional. (Córtes Rodríguez & Leal Pacheco , 2019)
<i>Frederickson (1968)</i>	Conjunto de condiciones que tienden a producir un entendimiento común por parte de los miembros en cuanto a qué tipos de comportamientos son aceptables y apropiados. Esa comprensión común resulta de la percepción de la uniformidad en el comportamiento que caracterizan a los miembros de la organización y que, presumiblemente, resulta de manipulaciones de las sanciones y refuerzos por parte de las posiciones de poder. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, & Grueso Hinestroza, 2016)
	El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) se puede describir en función de los valores de un

<p><i>Tagiuri y Litwin (1968)</i></p>	<p>conjunto particular de características (o actitudes) de la organización. (Citado por Denison, 1991) en (Sotelo Asef, Figueroa González, Arrieta Díaz, &amp; Solís Ríos, 2012, pág. 12)</p>
<p><i>Pace (1968)</i></p>	<p>Entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la Institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Litwin y Stringer (1968)</i></p>	<p>Propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por aquellos que viven y trabajan en este, las cuales influyen su motivación y su comportamiento. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Campbell, Dunnette, Lawler y Welck (1970)</i></p>	<p>Atributos específicos de una organización que pueden ser influenciados por la forma en que se relacionan con los miembros y el ambiente de la organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Schneider y Hall (1972)</i></p>	<p>Conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Moos (1973)</i></p>	<p>Aspecto del ambiente o el entorno que está conformado por factores psicosociales del grupo. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>

<p><i>Hellriegel y Slocum (1974)</i></p>	<p>Atributos específicos de una organización que pueden ser percibidos acerca de la organización o de sus subsistemas y que pueden ser inducidos desde la manera como la organización o sus subsistemas se manejan con los miembros o el ambiente. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>James y Jones (1974)</i></p>	<p>Definieron el clima por medio de un modelo integrador de la conducta organizacional, que distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Campbell (1976)</i></p>	<p>Considera que el clima organizacional es causa y efecto de la estructura y de procesos que se generan en la organización, los cuales inciden en la perfilación del comportamiento de los miembros. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Payne y Pugh (1976)</i></p>	<p>Reflejo de los diferentes aspectos como normas, actitudes, conductas y sentimiento de los miembros de una organización, manifestados a través de percepciones. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Dessler (1979)</i></p>	<p>Percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Naylor Pritchard y Llggen (1980)</i></p>	<p>Cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>

<p><i>Steers y Lee</i> (1983)</p>	<p>Conjunto de propiedades o características percibidas en el entorno de trabajo, que son resultado de actuaciones llevadas a cabo consciente o inconscientemente por una organización y que presumiblemente afectan el comportamiento posterior. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hiestroza, 2016)</p>
<p><i>Flippo</i> (1984)</p>	<p>Condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto de las relaciones, los comportamientos y las actividades de los miembros de la organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hiestroza, 2016)</p>
<p><i>Kolb, Rubín y McIntyre</i> (1986)</p>	<p>Resultado de la combinación de motivos, estilos de liderazgo, normas, y valores de los empleados y la estructura de una organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hiestroza, 2016)</p>
<p><i>Brune</i> (1987)</p>	<p>Percepciones del ambiente organizacional, determinado por los valores, las actitudes y las opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad, influidas por las variables del medio y las variables personales. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hiestroza, 2016)</p>
<p><i>Hodgeths y Altman</i> (1987)</p>	<p>Plantearon que el clima está referido a las percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del hombre. Significa entonces, que todo gerente debe tener la influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional. Citado por (Mujica de González &amp; Pérez de Maldonado, 2007, pág. 293)</p>

<p><i>Tagiuri</i> (1988)</p>	<p>Calidad relativamente perdurable de entorno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores o de un conjunto específico de características. (Sotelo Asef, Figueroa González, Arrieta Díaz, &amp; Solís Ríos, 2012)</p>
<p><i>Chiavenato</i> (1990)</p>	<p>Medio interno y la atmosfera de una organización inmersa en factores como la tecnología, las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, y que a su vez presenta diferentes características en función de cómo se sientan los miembros de una organización y ayuda a la generación de dinámicas como la motivación, la satisfacción en el cargo, el ausentismo y la productividad en los miembros. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>James, James y Ashe</i> (1990)</p>	<p>Interpretación cognitiva personal que cada quien realiza sobre una determinada situación organizacional. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Robbins</i> (1990)</p>	<p>Personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura, ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Reichers y Schneider</i> (1990)</p>	<p>Grupo de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>

<i>Denison</i> (1991)	El clima organizacional se puede entender como una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. (Sotelo Asef, Figueroa González, Arrieta Díaz, & Solís Ríos, 2012, pág. 12)
<i>Denison</i> (1993)	Cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización en Tagiuri (1988). Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, & Grueso Hinestroza, 2016)
<i>Schein</i> (1991)	“El ambiente organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.” (citado por Davis, 1991) en (Calcina Calcina, 2014, pág. 23)
<i>Moran y Volkwein</i> (1992)	Acuerdo consensuado entre los miembros de la organización de los elementos clave como sistemas, prácticas y estilo de liderazgo. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, & Grueso Hinestroza, 2016)
<i>Toro</i> (1992)	Apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, & Grueso Hinestroza, 2016)
<i>González Romá et al.</i> (1995)	Percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, & Grueso Hinestroza, 2016)



<p><i>Schneider et al. (1996)</i></p>	<p>Percepciones de los empleados de eventos, prácticas y procedimientos, así como sus percepciones de comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Silva (1996)</i></p>	<p>Propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar a la persona, los grupos y la organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Gairín (1996)</i></p>	<p>Argumenta que las relaciones que existen, los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Citado por (Sotelo Asef, Figueroa González, Arrieta Díaz, &amp; Solís Ríos, 2012, pág. 12)</p>
<p><i>Oliveira (1996)</i></p>	<p>Situación de la empresa o parte de ella en un momento determinado, sujeto a modificación y que surge de las decisiones y acciones de la empresa y/o de la respuesta de los empleados a dichas acciones o a la perspectiva de estos cambios. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Brown y Leigh (1996)</i></p>	<p>Propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como distintivo o característico de la naturaleza de la organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Goncalvez (1997)</i></p>	<p>Fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, y que se ve reflejado en el comportamiento de los miembros de esta. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>

<p><i>Resende y Benaiter (1997)</i></p>	<p>Situación de la compañía, en un momento específico, que refleja satisfacción, moral, intereses, comportamientos y compromiso de los empleados, y sus efectos positivos o negativos sobre los resultados de la organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Pérez de Maldonado (1997)</i></p>	<p>Fenómeno socialmente construido que surge de las interacciones individuo – grupo – condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Rizzanti y Colossi (1998)</i></p>	<p>Referido a las características motivacionales del ambiente de trabajo. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Srouf (1998)</i></p>	<p>Corte sincronizado o fotografía cándida que combina opiniones totales y percepciones conscientes, que traduce el estrés y los deseos de los empleados de una organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Graça (1999)</i></p>	<p>Eso que la gente suele llamar ambiente de trabajo o atmósfera psicológica. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Hemingwa y Smith (1999)</i></p>	<p>Conjunto de percepciones que los empleados comparten sobre su lugar de trabajo y que constituyen la personalidad o el sentir sobre el lugar del trabajo. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
	<p>"El término clima, es un concepto metafórico derivado de la meteorología, que adquiere relevancia en el ámbito social cuando las empresas comienzan a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo satisfactorio</p>

<p><i>Martín y Colbs (1999)</i></p>	<p>para conseguir una mayor producción en términos cuantitativos y cualitativos. Citado por (Ramírez Campos &amp; Domínguez Aguirre, 2012, pág. 24)</p>
<p><i>Goncalves (2000)</i></p>	<p>El clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. Citado por (Sotelo Asef, Figueroa González, Arrieta Díaz, &amp; Solís Ríos, 2012, pág. 12)</p>
<p><i>Guillén y Guil (2000)</i></p>	<p>El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma. Citado por (Edel Navarro, García Santillán, &amp; Casiano Bustamante, 2007, pág. 8)</p>
<p><i>Altman (2000)</i></p>	<p>Percepción que los empleados tienen de su entorno de trabajo, si bien constituye algo más que un simple sumario de cosas que agradan o desagradan a los empleados. (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Luz (2001)</i></p>	<p>Grado de satisfacción material y emocional de la gente en el trabajo. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>

<p><i>Tachizawa</i> (2001)</p>	<p>Ambiente interno donde los miembros de la organización viven, influenciado por el conjunto de creencias y valores que gobiernan las relaciones entre las personas. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Burke, Borucki y Kaufman</i> (2002)</p>	<p>Percepciones individuales de las características del medio ambiente de trabajo. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Puente Palacios</i> (2002)</p>	<p>Representación compartida de las percepciones de los miembros sobre las acciones de la organización. Citado por (Ortega Santos, Duque Oliva, &amp; Grueso Hinestroza, 2016)</p>
<p><i>Anzola</i> (2003)</p>	<p>El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Citado por (García Ramírez &amp; Ibarra Velazquez)</p>
<p><i>Idalberto Chiavenato</i> (2006)</p>	<p>El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006, pág. 321)</p>
	<p>Se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que</p>

<p><i>Méndez Álvarez (2006)</i></p>	<p>encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Citado por (García Solarte, 2009, pág. 45)</p>
<p><i>Idalberto Chiavenato (2009)</i></p>	<p>El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí. (Chiavenato, Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009, pág. 261)</p>
<p><i>Chiavenato (2011)</i></p>	<p>El clima organizacional es una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. (Chiavenato, 2011, pág. 74)</p>
<p><i>Ehrhart, M.G., Schneider, B., Macey, W.H (2014)</i></p>	<p>El clima laboral es el significado compartido que los miembros de una organización atribuyen a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan y los comportamientos que observan son reforzados, apoyados y esperados. (Ehrhart, Schneider, &amp; Macey, 2014, pág. 114)</p>

Fuente. Elaboración propia (2023)

Como se puede observar han sido numerosos los autores que han abordado dicho concepto, sin embargo, aunque no hay un consenso con exactitud la mayoría de ellos coincide en que el clima es la percepción que tienen los miembros de una organización respecto al ambiente y que éste influye en su conducta o comportamiento.

Por lo tanto, en esta investigación se considera la definición propuesta por Chiavenato (2011) quien lo define como: “Una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones, 2011, pág. 74) Desglosando dicha definición el clima organizacional es una propiedad de las organizaciones, no de cada individuo o cada miembro de la organización, está basado en las experiencias y significados compartidos por el conjunto de trabajadores, es decir la percepción respecto a las diferentes procedimientos, políticas, visiones y prácticas en su entorno laboral. El clima laboral no son los mecanismos que lo causan, sino las experiencias que estos producen y el significado que se les atribuye. Esas experiencias o significados compartidos hacen que se genere de manera natural el clima y que los miembros de la organización actúen en base a como lo perciben.

### **Características de Clima Organizacional.**

Brunet (2020) Tabla 2, enuncia algunas de las características que hacen parte del concepto de clima y que lo diferencian de otros conceptos. Entre sus particularidades y algo importante es que es un fenómeno que puede cambiar después de haber sido intervenido lo que tendrá consecuencias en el actuar y comportamiento de los colaboradores pues se dejaran llevar en base a las nuevas percepciones que tengan respecto a los factores que intervinieron o influyeron.

**Tabla 2**

*Características del Clima Organizacional*

<b>Características del Clima Organizacional:</b>	El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
	El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
	El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
	Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
	Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

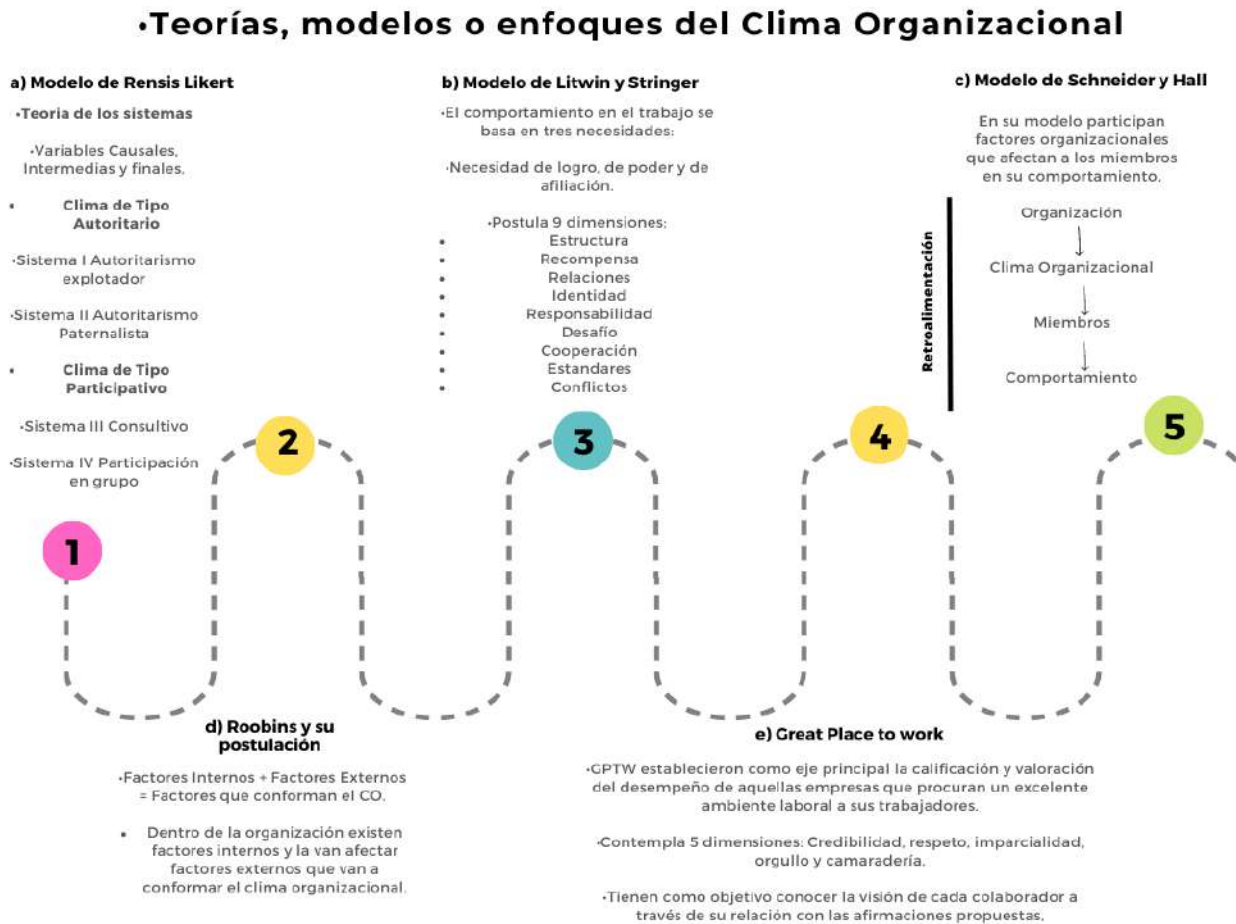
*Fuente.* Tomado de Taguiri, págs. 24-25, traducción libre. Citado por (Brunet, 2020, pág. 13)

**Teorías del Clima Organizacional.**

Han sido numerosos los estudios en el tema del clima organizacional, se han propuesto y analizado enfoques y teorías a lo largo de la historia. Por consiguiente, en la Figura 4 se enuncian solo algunas de las teorías más conocidas.

**Figura 4**

*Teorías, modelos o enfoques del Clima Organizacional*



*Fuente.* Elaboración propia (2023)

**a) Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965)**

La teoría de Rensis Likert está basada en la Teoría de los sistemas en donde afirma que la reacción está determinada por la percepción y sostiene que en la percepción de los empleados acerca del clima influyen 3 tipos de variables:

*Variables causales:* Son las reglas, normas, estructura de la organización y su administración.

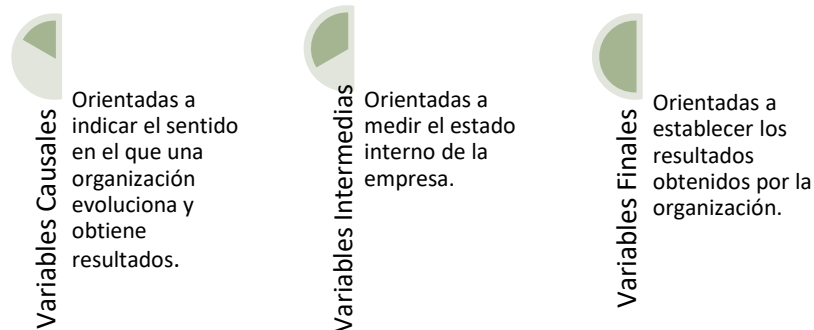
*Variables Intermedias:* Toma de decisiones, rendimiento, motivación y comunicación.



*Variables finales:* Dependen de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización como puede ser la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

### **Figura 5**

*Variables Modelo del Rensis Likert del Clima Organizacional*



*Fuente.* Elaboración propia (2023)

Liker considera que la percepción del empleado es muy importante, ya que de eso depende cómo sea la concepción ante sus tareas encomendadas y objetivos planteados, de eso deriva la motivación que vaya a tener.

### **b) Teoría de Litwin y Stringer**

Según la teoría de George H. Litwin, Robert A. Stringer el comportamiento en el trabajo se basa en tres motivos intrínsecos los cuales serían tres necesidades: de logro, de poder y de afiliación.

Una persona tendrá una alta necesidad de logro cuando pase su tiempo pensando en cómo realizar mejor su trabajo, lograr algo inusual o tener avances significativos para él.

Tendrá una alta necesidad de poder si pasa su tiempo pensando en cómo influir en las demás personas, a controlar a otros, cambiar el comportamiento de la gente y obtener un estatus.

Por otro lado, una persona tendrá la necesidad de afiliación cuando una persona toma su tiempo pensando en cómo mejorar y estrechar lazos de amistad, lazos con amigos, compañeros, que tiene o le gustaría tener.

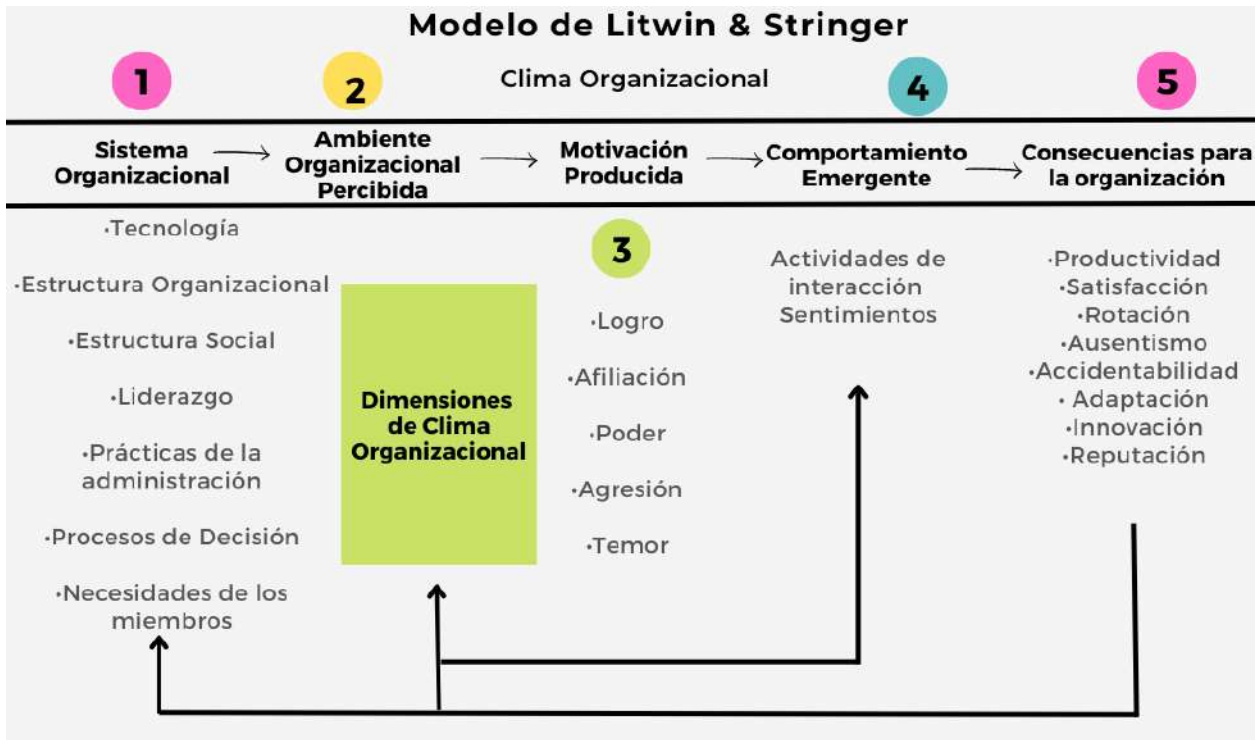
Cuando los trabajadores presentan algunas de las necesidades anteriores, mejorará o dificultará la percepción buena o mala que tenga la gente de su ambiente de trabajo, constituyéndose de esta manera el clima organizacional.

Litwin y Stringer (1978 citado por Brunet 2004) proponen el esquema de clima organizacional mostrado en la Figura 6, en donde se describe que el sistema organizacional está conformado por tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros, lo anterior genera un ambiente dentro de la organización, se produce una motivación y se va a dar un comportamiento emergente el cual va a crear consecuencias o resultados positivos como la satisfacción y la productividad o resultados negativos como rotación de personal, ausentismo entre otros.

El clima organizacional es un factor que tiene que ver con los objetivos de la empresa, como la estructura organizacional, el liderazgo y los procesos de decisión. Por ello la evaluación del clima organizacional es necesaria para identificar la forma en que se percibe a la organización. Las propiedades del sistema organizacional generan subclimas al interior de las organizaciones, repercutiendo en la motivación y el comportamiento de los miembros de la organización, reflejándose en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, y demás consecuencias para la misma.

**Figura 6**

Modelo de Litwin y Stringer Clima Organizacional



*Fuente.* Adaptado de *El clima organizacional: Un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas* por (Corichi García, Hernández García, & García Velázquez, 2013)

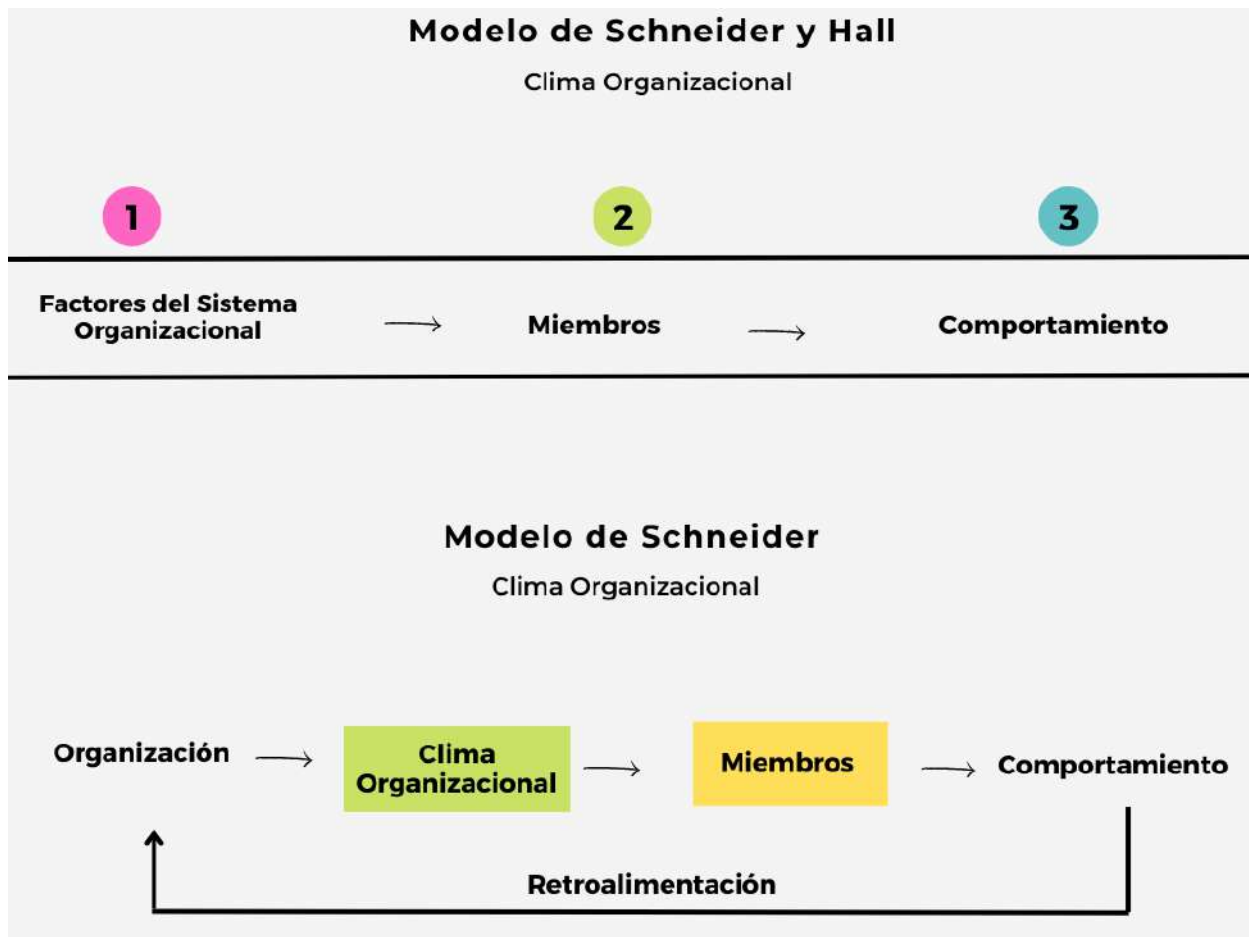
**c) Modelo de Schneider y Hall**

El modelo define el comportamiento que tienen los miembros de una organización sin que éste sea una resultante de los factores organizacionales existentes. El análisis del clima organizacional permitirá detectar los factores que inciden en el ambiente laboral y las percepciones que existen dentro de la organización, así como las relaciones existentes dentro de la empresa.

En el modelo participan factores organizacionales que afectan a los miembros en su comportamiento.

**Figura 7**

*Modelo de Schneider y Hall del Clima Organizacional*



*Fuente. Adaptado de El clima organizacional: Un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas por (Corichi García, Hernández García, & García Velázquez, 2013)*

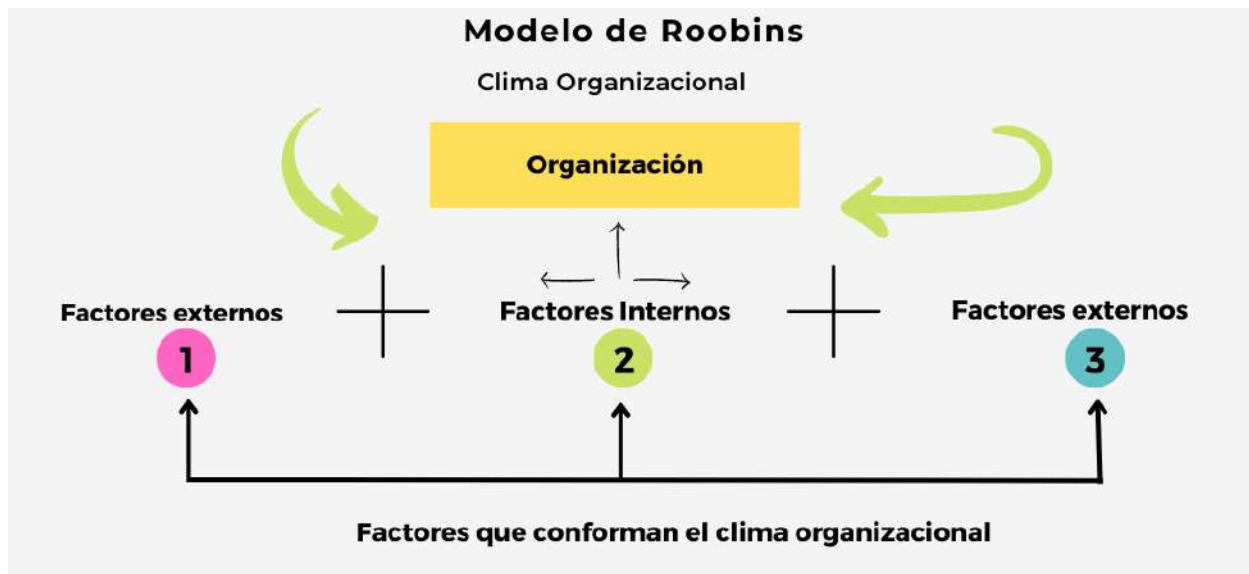
Dentro de la organización se genera un clima organizacional que afecta a los miembros en su comportamiento y esto permite una retroalimentación con la finalidad de que el clima mejore.

#### d) Robbins y su postulación

Este modelo representado mediante la Figura 8, resalta que las percepciones que tengan los trabajadores sobre los factores externos e internos no es el resultado de su comportamiento, sino que depende en de las relaciones, actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga de la organización.

**Figura 8**

*Modelo de Clima Organizacional de Robbins*



*Fuente. Adaptado de El clima organizacional: Un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas por (Corichi García, Hernández García, & García Velázquez, 2013)*

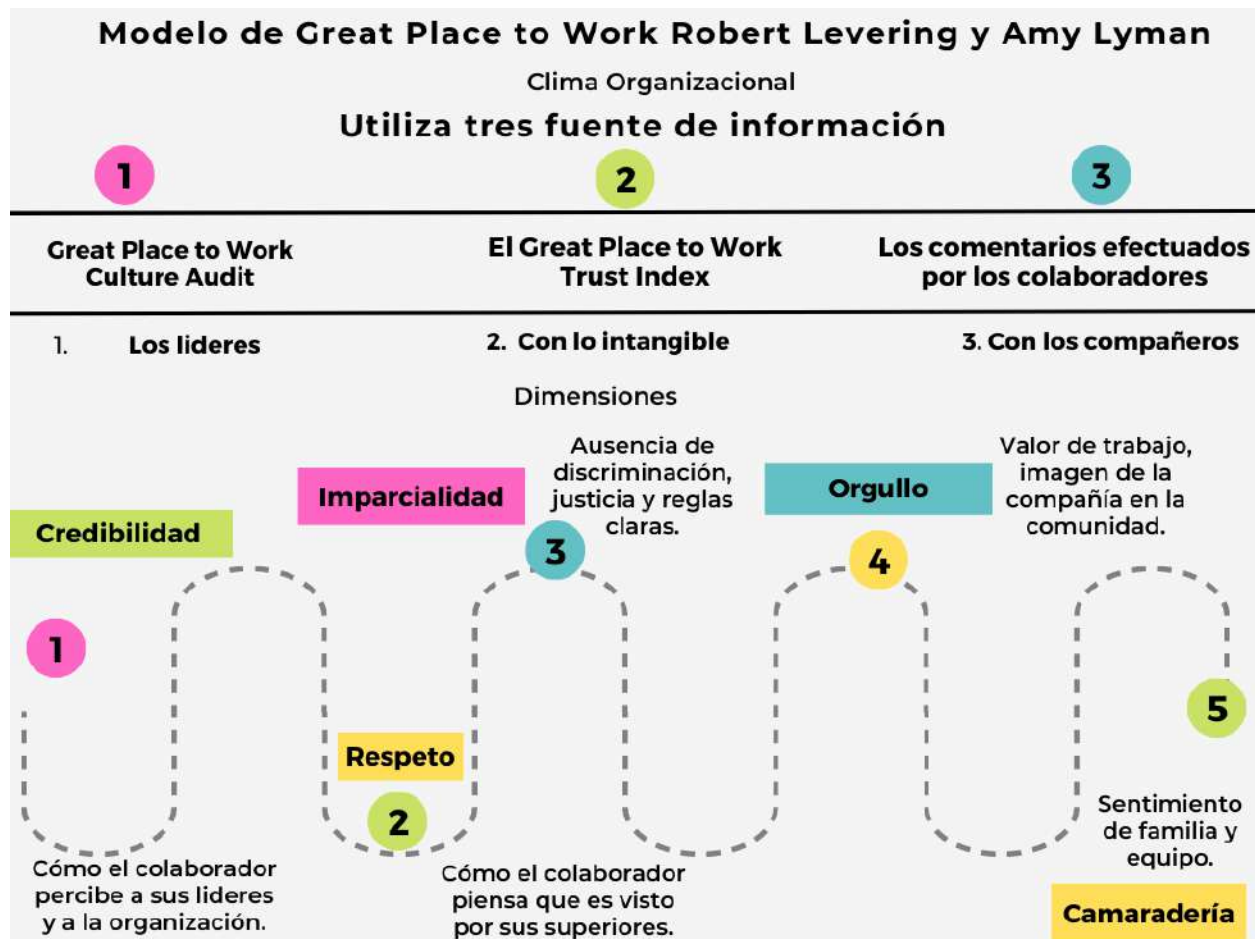
Dentro de la organización existen factores internos y la van afectar factores externos que van a conformar el clima organizacional.

e) **Great Place to work:**

Great Place to work (GPTW) es una empresa fundada en 1991 por Robert Levering y Amy Lyman. Es un modelo que se basa en calificar el desempeño de aquellas empresas que procuran tener un buen clima laboral para sus trabajadores, el modelo utiliza 3 fuentes de información de acuerdo a la Figura 9:

**Figura 9**

*Modelo de Clima Organizacional Great Place to Work*



*Fuente.* Elaboración propia (2023)

La primera denominada Great Place to Work Culture Audit: en la que se indaga sobre las prácticas y políticas de la administración en la gestión del capital humano. Revelan como los colaboradores perciben y experimentan el lugar de trabajo.

La segunda es el Great Place to Work Trust Index: a través del cual se conoce la percepción sobre el tipo y calidad de sus relaciones en su lugar de trabajo.

La tercera se basa en los comentarios efectuados por los colaboradores.

En Great Place to Work®, la evaluación y el análisis de clima organizacional se realiza a través de la encuesta Trust Index© (índice de confianza), la cual contempla cinco dimensiones, cada una tiene por objetivo conocer la visión de cada colaborador a través de su relación con las afirmaciones propuestas. La aplicación de esta encuesta permite garantizar un diagnóstico más preciso sobre el ambiente de trabajo y observar los progresos de cada organización hacia la construcción de una cultura de alta confianza.

### **Modelos y enfoques relacionados con el Clima Organizacional.**

Para comprender el clima organizacional es importante analizar los enfoques o modelos relacionados con el comportamiento humano, la motivación y el liderazgo (Figura 10) pues están estrechamente relacionados con el tema abordado en la presente investigación.

Lo anterior permitirá comprender su influencia en los comportamientos que muestran los miembros de una organización, empresa o Institución cuando son sometidos a distintas variables.

**Figura 10**

*Teorías del comportamiento organizacional relacionadas con el Clima Organizacional*



Fuente. Elaboración propia (2023)

### a) Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Teoría sobre la motivación humana aplicada no solo al ámbito psicológico sino también al ámbito empresarial y del área de Recursos Humanos, propuesta por Abraham Maslow en 1943, la cual como se observa en la Figura 10 inciso a) existe una jerarquía de necesidades las cuales se satisfacen cuando las necesidades más básicas o de la jerarquía anterior son cubiertas, esta jerarquía está compuesta por cinco niveles:



*Nivel 1 - Necesidades fisiológicas:* Respirar, dormir, beber agua y alimentarse.

*Nivel 2 - Necesidades de seguridad:* Se orientan a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección en cuanto a salud y empleo.

*Nivel 3 - Necesidades afiliación:* Amor, afecto y pertenencia o afiliación a un cierto grupo social.

*Nivel 4 - Necesidades de reconocimiento:* El reconocimiento hacia la propia persona, el logro, el respeto hacia los demás y la autoestima Maslow referente a esta última describió dos tipos:

1. Baja Estima: Respeto hacia las demás personas, necesidad de atención, aprecio, status.
2. Alta Estima: Confianza, competencia, logros, independencia, libertad.

La carencia de esas necesidades se refleja en baja autoestima e ideas de inferioridad. Si se tiene satisfecha esa necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional.

*Nivel 5 - Necesidades de autorrealización:* En el nivel que se encuentra en la cima de las jerarquías anteriores, se llega a esta cuando los niveles anteriores o al menos hasta cierto punto han sido cubiertos, en este nivel se encuentra el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de un ideal o una misión en la vida y la ayuda desinteresada hacia los demás.

Recientemente en el año 2011 estudios pusieron a prueba la pirámide Maslow y descubrieron que la satisfacción de las necesidades de la pirámide correlacionaba con la felicidad de la persona, también concluyeron que las necesidades de reconocimiento y autorrealización eran importantes a pesar de las necesidades más bajas no estuvieran cubiertas, por lo tanto, se cuestionaba la secuencialidad que Maslow propuso en su pirámide. (Mahmoud & Lawrence , 2004)

## **b) Según la teoría del Value Profit Chain**

Según la teoría del Value Profit Chain (2002; citado por Goncalves 2005), los empleados que están motivados, leales y productivos generan valor para los clientes. Estos clientes, a su vez,

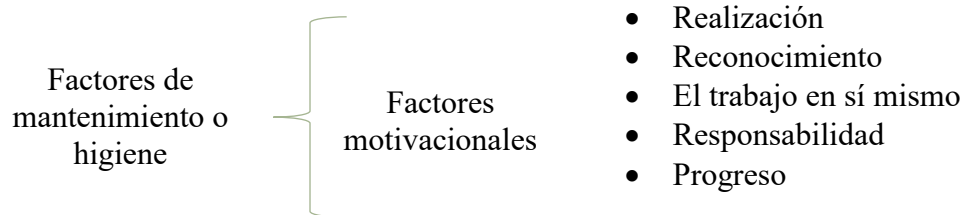
responden convirtiéndose en compradores leales y en embajadores de la empresa. Este ciclo resulta en resultados financieros sobresalientes que fortalecen aún más el vínculo entre la organización y sus empleados (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2003). El concepto central del Value Profit Chain se fundamenta en el intercambio de valor dentro de relaciones comerciales duraderas. Para mantener estas relaciones, la organización no solo recibe valor, sino que también ofrece algo a cambio. Esto incluye proporcionar a los empleados un salario justo, capacitación relevante, un entorno laboral positivo, entre otros beneficios, que motivan al empleado y facilitan la entrega de valor al cliente. Cuando el cliente experimenta una alta satisfacción, esto se traduce en comportamientos de compra repetidos y en la promoción positiva de la empresa.

### c) Teoría de la motivación e Higiene de Herzberg

Frederick Herzberg realizó un estudio en donde entrevistó a los empleados de una empresa cuestionando que situaciones les gustaban y cuales no, con el fin de determinar lo que los trabajadores esperan de su trabajo y que los satisface, como resultado postulo la teoría de dos factores: De higiene y Motivación

#### Figura 11

##### *Factores de la motivación de Herzberg*



*Fuente. Münch, pág. 87.*

Los factores de higiene o mantenimiento son aquellos que son responsabilidad de la empresa, están vinculados con la insatisfacción, no motivan, es decir, son las condiciones mínimas

que deben existir en toda Institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas, reglamentos y estilos de supervisión.

Los factores motivadores son los vinculados con la satisfacción, son propios de las personas y promueven su motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

#### **d) Teoría de Mc Gregor**

Douglas McGregor es conocido por desarrollar las teorías "Teoría X" y "Teoría Y", que presentan dos enfoques opuestos sobre la dirección de los empleados. En la Teoría X, los directivos creen que los trabajadores están motivados principalmente por el miedo y las amenazas, mientras que en la Teoría Y, se parte del principio de que las personas tienen una tendencia natural a querer y necesitar trabajar.

McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la Teoría Y son más válidas que las de la Teoría X. Por lo tanto, promovía prácticas como la participación en la toma de decisiones, roles de trabajo que son responsables y estimulantes, así como relaciones positivas dentro de los grupos, como medios para maximizar la motivación de los empleados. Según él, la elección entre una u otra teoría depende de la situación, reconociendo que la clave para motivar a los empleados radica en hacer el trabajo atractivo y gratificante. En este sentido, es crucial que el trabajo se haga más fácil y placentero para quienes lo realizan.

#### **e) Teoría de McClean**

La motivación ha sido abordada por distintas personas, entre ellas se encuentra David McClean quien da nombre a la Teoría de las necesidades adquiridas en la cual argumenta que los seres humanos tienen tres necesidades fisiológicas, la de poder, logro y afiliación, estas

necesidades se adquieren desde la infancia y a pesar de que todos tengamos las tres necesidades siempre habrá una que sea más fuerte que las otras dos.

*Necesidad de logro:* Las personas con una fuerte necesidad de logro, son personas que buscan la excelencia en la realización personal, y suelen sentir mayor motivación por el cumplimiento de sus metas que por las recompensas que podrían venir de ellas como podrían ser el dinero o la fama.

En el lugar de trabajo los gerentes pueden motivar a este tipo de personas confiándoles tareas desafiantes, objetivos claros y alcanzables, este tipo de empleados necesitan de una constante retroalimentación para sentirse motivados. Como líderes podrían tener problemas con sus subordinados porque son muy exigentes, pero trabajan muy bien con otras personas que también tengan una fuerte necesidad de logro.

*Necesidad de Poder:* Las personas con una fuerte necesidad de poder tienen un fuerte deseo de influir en los demás y desean estar al mando en cualquier situación, a estas personas se les puede motivar dejándolos planear y controlar su trabajo en la medida que sea posible, también se les puede pedir su opinión para hacer toma de decisiones, esas personas pueden ser excelentes líderes si enfocan su poder a coordinar a las personas para el logro de las metas organizacionales.

*Necesidad de Afiliación:* Las personas con una fuerte necesidad de afiliación son personas que tienen un intenso deseo por ser aceptados por los demás y de formar relaciones sociales armoniosas, por ello para motivarlas los gerentes pueden asegurarse de que trabajen en equipo y en un clima de colaboración (No los hagas competir). No suelen ser buenos líderes, se les dificulta tomar decisiones que puedan afectar sus relaciones sociales (Marte 19, 2014).

## **Instrumentos para Evaluar el Clima Organizacional.**

Para efectos de esta investigación se considera importante saber los instrumentos disponibles y sus variables para elegir el más adecuado para aplicar en la misma, ya que no será posible intervenir si no se cuenta con un buen diagnóstico.

La tabla 3 refiere a la revisión literaria sobre los instrumentos disponibles para evaluar el clima organizacional durante el periodo comprendido de 1966 hasta el año 2013.

La recopilación de información fue realizada por PRAX con el propósito de buscar datos o investigaciones cuyo propósito fundamental hubiese sido construir o validar un instrumento psicológico que valorará el clima laboral, la finalidad de la investigación fue recopilar las variables que hacían parte del concepto.

Como se puede observar en 1966 es donde surgen los primeros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (LSOCQ), en 1967 el Perfil de Características Organizacionales de Liker y así continúa el auge del tema y la época dorada apareciendo casi una propuesta por año, hasta 1979 pues los estudiosos en el tema tenían gran interés por entender este fenómeno que esencialmente lo que hacía era prometer un mecanismo para mejorar las condiciones de la organización del trabajo, de mejorar la satisfacción de los trabajadores y por ende su productividad. Sin embargo, también se observa que de 1979 a 1991 hay un declive pues para estos años no se encontraron investigaciones referentes al tema estudiado reflejando la dificultad para comprender o definir de manera correcta los tantos instrumentos de medición surgidos en un inicio.

Vuelven a encontrarse hallazgos en 1992 con la Encuesta de Clima Organizacional (ECO) IV, FOCUS-93 en 1996, Workplace Climate Questionnaire en el año 2000, EDCO: Escala de Clima Organizacional en el 2006, CLIOR Escala de Clima Organizacional en el 2013, todos lo anteriores

por mencionar solo algunos de los surgidos entre 1992 y 2013, año hasta el cual fue revisada la investigación debido al auge en la construcción de propuestas.

Nuevamente como en la primera etapa a consecuencia de que empresas consultoras deseaban acceder a instrumentos de alta calidad y comenzando a desarrollar en algunos casos sus propios instrumentos. PRAX en su investigación hace recopilación de un total de 37 instrumentos, detecta 287 variables de las cuales algunas de ellas están repetidas ya que evalúan exactamente los mismo, pero con un término diferente, dado lo anterior se agruparon las que eran iguales o similares dando como resultado 118 variables únicas como parte del fenómeno del clima laboral, 118 variables difíciles de gestionar. Por lo que filtraron aquellas que inequívocamente eran variables que hacían parte del concepto estudiado, para la filtración utilizaron la medida de frecuencia, entre más apareciera esa variable en los instrumentos de medición se le daba un peso mayor para tomar la decisión de que efectivamente esa era una variable que era parte del concepto.

**Tabla 3***Revisión literaria de instrumentos para evaluar Clima Organizacional 1966 al 2013*

1966	Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional (OCDQ)
1966	Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (LSOCQ)
1967	Perfil de características organizacionales de Likert (POC)
1968	Cuestionario de Clima para ejecutivos
1970	Organizational Climate Index
1971	Business Organization Climate Index-Modified (BDCI)
1972	La encuesta de las organizaciones Clima en empresas de seguros (ACQ)
1973	Organizational Climate Inventory
1974	Self-Perceived Power and Perceived Climate Measures
1974	Organizational Climate Questionnaire
1974	Escala de ambiente del trabajo (WES)
1975	Perceived Work Environment
1978	IMCOC: Instrumento de medición del Clima Organizacional Colombia.
1979	Psychological Climate Questionnaire
1992	Encuesta de Clima Organizacional (ECO) IV
1996	FOCUS-93
1998	The Organizational Climate Questionnaire (OCQ)
2000	Workplace Climate Questionnaire
2003	El cuestionario organizacional para la medición de clima organizacional
2004	Cuestionario de clima laboral (OCQ)
2005	Medida de Clima Organizacional (OCM)
2006	EDCO: Escala de clima organizacional
2007	NOCT / MDCO
2008	Escala Multidimensional del Clima Organizacional (EMCO)
2010	Estudio de clima organizacional (ECO)
2010	Cuestionario de clima laboral (CLA)
2011	Índice de clima laboral de la Marina Clima GCV
2011	BSC
2011	Encuesta de características organizacionales (SOC)
2012	Cuestionario de Clima Laboral de la FAC
2013	CLIOR
2013	Escala de clima organizacional

*Fuente.* (PRAX, 2020)

En la tabla 4 se enuncian las 15 variables que aparecieron con mayor frecuencia en los diferentes instrumentos de la revisión literaria anterior.

**Tabla 4**

*Variables más frecuentes en los instrumentos para evaluar el Clima Organizacional*

	<b>VARIABLES</b>	<b>FRECUENCIA</b>
1	Relaciones sociales	15
2	Recompensa	13
3	Autonomía	10
4	Satisfacción laboral	10
5	Comunicación	8
6	Control	8
7	Motivación	8
8	Claridad organizacional	7
9	Estructura	7
10	Innovación	7
11	Liderazgo	7
12	Estilo de dirección	6
13	Trabajo en equipo	6
14	Apoyo al jefe	5
15	Toma de decisiones	5

*Fuente.* (PRAX, 2020)



Posterior a ello se clasificaron de acuerdo en la Figura 12 en tres grupos:

a) Relaciones sociales b) Diseño y organización y c) Efectos del clima

### Figura 12

*Dimensiones que hacen parte con mayor frecuencia del Clima Organizacional de acuerdo al análisis de PRAX*



*Fuente.* (PRAX, 2020)

De acuerdo al estudio realizado por PRAX se llegó a un consenso de que estas últimas son las dimensiones en común que hacen parte con mayor frecuencia del concepto del clima laboral derivado del análisis de los instrumentos que se han desarrollado para evaluarlo.

Dada la revisión literaria anterior, se observa existen numerosos cuestionarios que se han utilizado para medir el clima organizacional, para efectos de este trabajo se describen dos

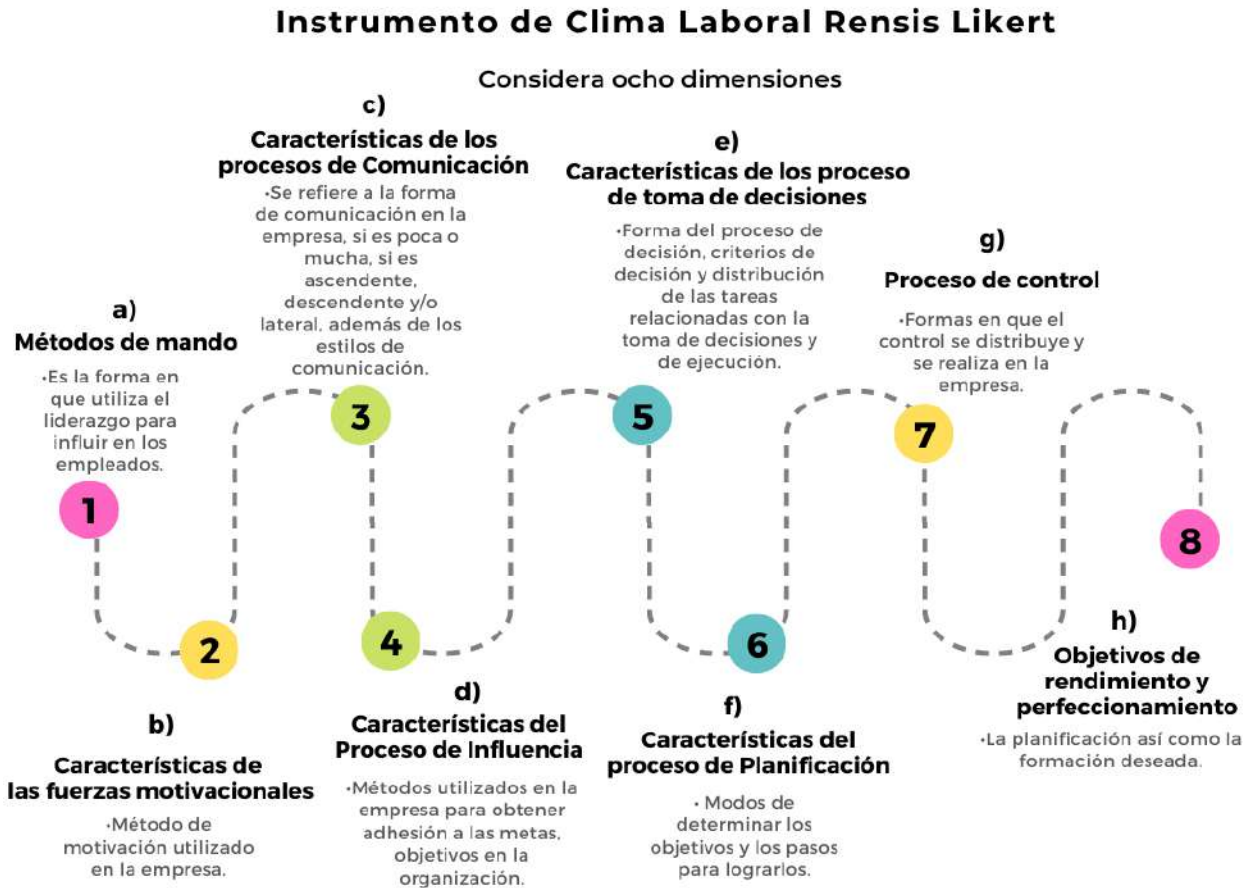
instrumentos el propuesto por Rensis Likert y en el propuesto por Litwin & Stringer debido a las dimensiones que abarcan y que pueden ser pertinentes para el objeto de estudio de esta investigación.

#### **a) Instrumento del Clima Laboral de Rensis Likert**

Según Likert, el clima organizacional se caracteriza por su naturaleza multidimensional, abarcando ocho dimensiones: métodos de dirección, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento y desarrollo. Estos elementos se combinan para crear un ambiente específico que ejerce una notable influencia en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. (García Solarte, Clima Organizacional y su Diagnóstico Una aproximación Conceptual, 2009, pág. 51)

**Figura 13**

*Instrumento del Clima Laboral Rensis Likert*



*Fuente.* Elaboración propia (2023)

### **b) Instrumento del Clima Laboral de Litwin & Stringer**

Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario experimental basado en la teoría de la motivación de McClelland para explorar las percepciones subjetivas y el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones. Este cuestionario se administra a los miembros de la organización y está diseñado para evaluar nueve dimensiones que describen el clima organizacional en una empresa específica. Cada una de estas dimensiones está asociada con características particulares de la organización, como se ilustra en la Figura 14 (Llanesa, 2009). Los

ítems del cuestionario utilizan una escala de rangos que va desde "Completamente de acuerdo" hasta "Completamente en desacuerdo".

**Figura 14**

*Instrumento del Clima Laboral de Litwin y Stringer*



*Fuente.* Elaboración propia (2023)

Para comprender mejor su estudio Litwin y Stringer crearon tres empresas simuladas para ver la asociación entre liderazgo y clima y encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Estas tres organizaciones fueron:

*British Radar:* Administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales.

*Balance Radar:* Administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones.

*Blazer Radar:* La administración insistía mucho en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

Se puede concluir de este modelo que el clima organizacional se define por las características que los trabajadores perciben directa e indirectamente mientras desempeñan sus roles dentro de la organización. Además, el clima organizacional influye directamente en el comportamiento laboral de los empleados. Finalmente, el clima se considera una variable que atraviesa y afecta diversos aspectos de la organización en su conjunto.

De acuerdo a la información recopilada en las teorías para evaluar el clima organizacional se selecciona el instrumento basado en la teoría de Litwin y Stringer por ser éste el que mejor se adecua para la presente investigación.

### ***Desempeño Laboral***

Los trabajadores en este caso los docentes, son importantes en la Institución pues son el motor dentro de la organización, son ellos quienes hacen crecer a la Institución y contribuyen con sus funciones a que esta crezca y se destaque en el área educativa a la que pertenece.

Las Instituciones necesitan reforzar su habilidad para lograr metas y alcanzar objetivos, que al conseguirse permitan mantener su competitividad. Para lograrlo, se tiene que prestar

atención al desempeño de sus colaboradores. Para definir el concepto de desempeño es necesario indagar en su origen, antecedentes y por supuesto en la historia reciente del mismo.

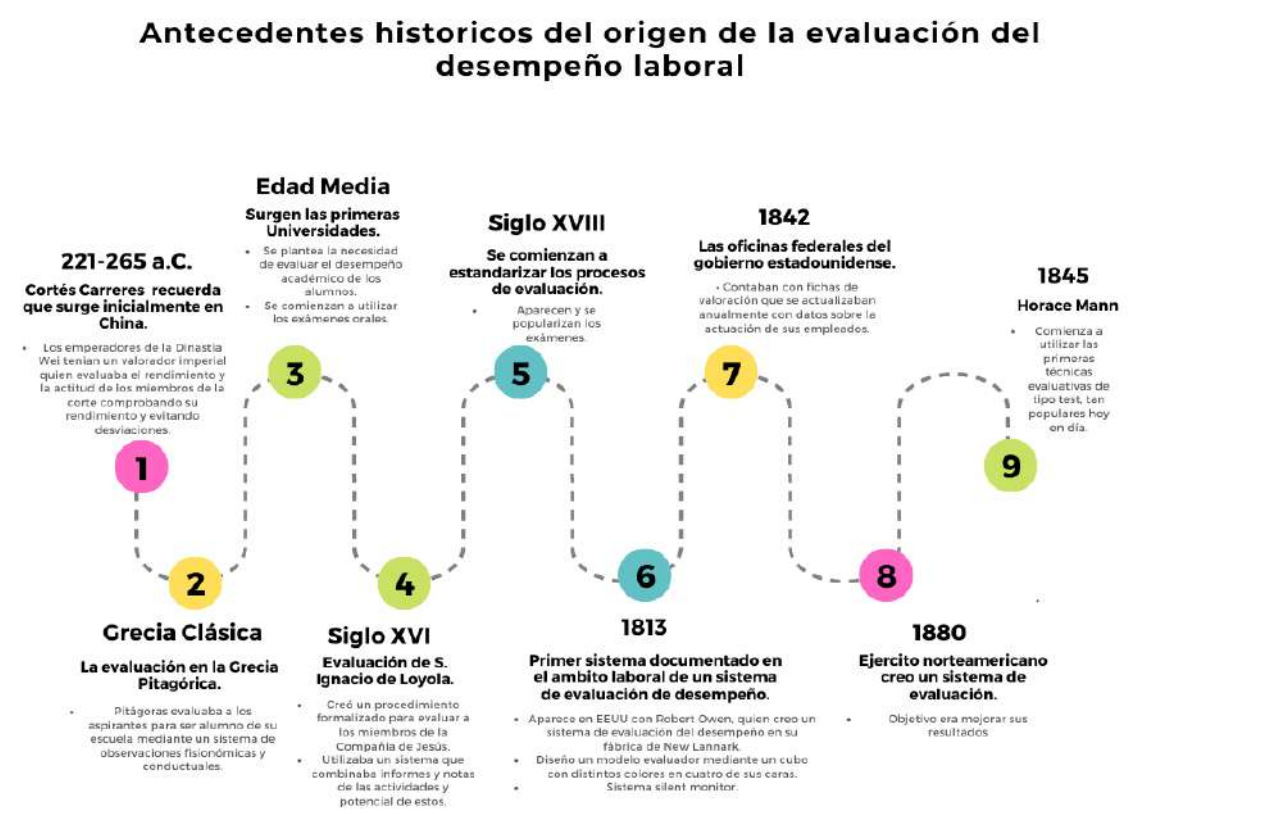
### Origen y antecedentes de la evaluación del Desempeño Laboral.

El desempeño laboral es una disciplina que tiene sus orígenes en el comportamiento humano, surge como parte de una evaluación del mismo, sus antecedentes se remontan a la religión cuando evaluaban éste mediante un sistema de recompensas o castigos de acuerdo a la buena o mala conducta humana.

En la Figura 15, se pueden observar algunas de las etapas de la historia de la evaluación del desempeño, lo que se considera como antecedente para dar origen al concepto.

**Figura 15**

*Antecedentes del origen de Desempeño Laboral*



Fuente. (Pedro Padilla Ruiz, 2023)

Los orígenes se remontan hacia el año 221-265 a. C en donde los emperadores de la Dinastía Wei tenían a una figura llamada valorador imperial cuya función era evaluar el rendimiento de los miembros de la corte, comprobando además que no hubiera desviación de recursos.

Posteriormente se tiene la evaluación en la Grecia pitagórica en donde Pitágoras mediante un sistema de observaciones conductuales y fisionómicas evaluaba a los aspirantes para ingresar a su escuela. Posteriormente durante la Edad Media y debido a que las universidades comenzaron a surgir, se tuvieron que implementar formas de evaluar el desempeño académico de los estudiantes surgiendo de esta manera los exámenes orales.

Y esto no solo se quedó en el ámbito académico si no que para el siglo XVI ya San Ignacio de Loyola estaba creando un procedimiento formal para evaluar a los miembros de la compañía de Jesús mediante evaluaciones de supervisores, jesuitas etc.

Se comienzan a estandarizar en el siglo XVIII los procesos de evaluación popularizándose los exámenes en el ámbito educativo para la gestión del desempeño escolar, los cuales sirvieron como antecedente o base para otras áreas, incluso comenzaron a otorgar diplomas como recompensa por tal evaluación.

De acuerdo a lo anterior la evaluación del desempeño tuvo sus inicios en el ámbito académico, sin embargo, no tardo mucho es trasladarse al ámbito profesional.

El registro documentado que se tiene en el ámbito profesional data del año 1813 y se le atribuye a Robert Owen dueño de una fábrica textil establecida en New Lannark para la cual implemento un sistema de evaluación que consistía en un cubo, éste cubo tenía cada una de sus caras de un color diferente y por consiguiente el significado era distinto para cada una de ellas, la evaluación consistía en cada día dejar ese cubo junto al puesto de trabajo de sus obreros, de manera

personalizada asignaba el color correspondiente al rendimiento obtenido ese día por cada trabajador, a este sistema lo llamo Silent monitor.

Veintinueve años después, en 1842 el Gobierno de Estados Unidos implementa una ley en la cual obliga a las empresas a llevar procesos anuales de evaluación de sus trabajadores. Y en 1880 el ejército norteamericano crea un sistema de evaluación de sus miembros cuyo objetivo era mejorar los resultados ya que surge la necesidad de organizarse para las batallas por lo cual se designaban de acuerdo al esfuerzo físico que demostraran.

### **Historia reciente de la evaluación del Desempeño Laboral.**

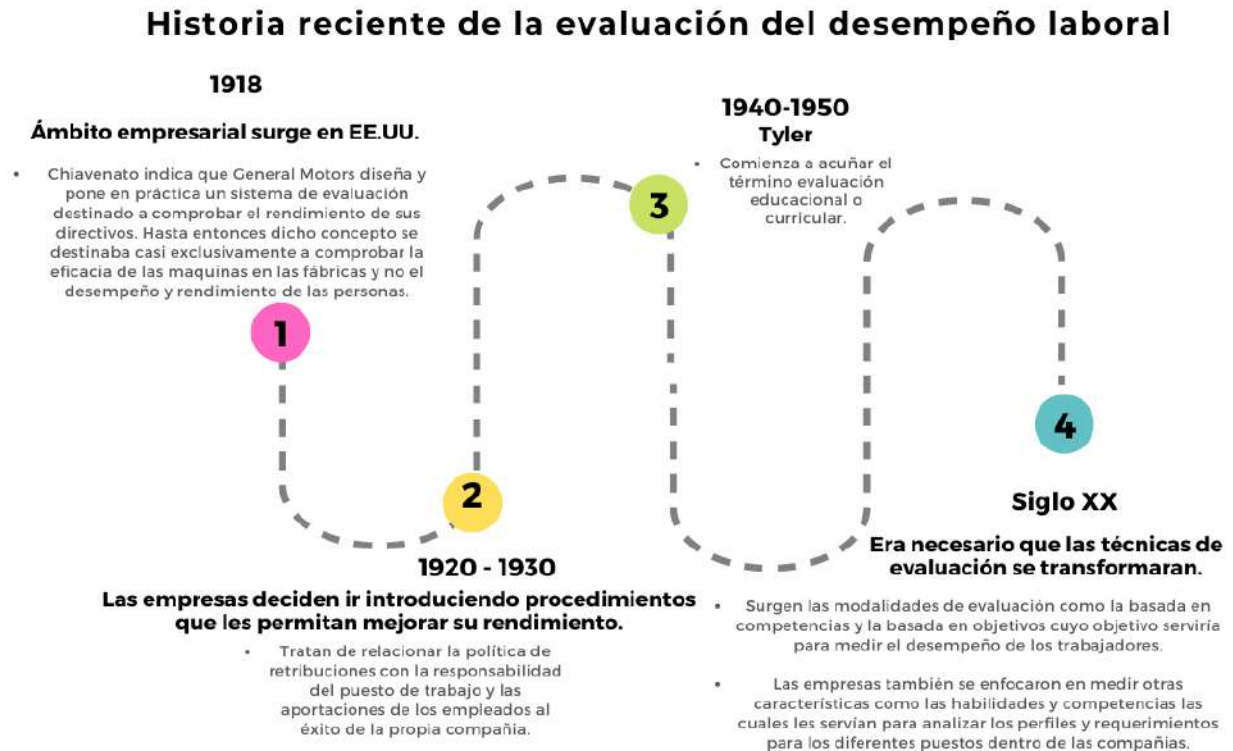
En el ámbito empresarial destaca la empresa de General Motors quien en 1918 pone en práctica un sistema de evaluación destinado a comprobar el rendimiento de sus directivos, destaca sobre todo porque hasta ese entonces dicho concepto se destinaba casi exclusivamente a comprobar el rendimiento y eficacia de las maquinas en las fábricas y no el desempeño y rendimiento de las personas. Posteriormente las empresas deciden ir introduciendo procedimientos que les permitan mejorar el rendimiento de los trabajadores pensando en el éxito de la propia compañía, aquí es cuando se comienza a valorar el desempeño laboral, aunque no llevaba ese nombre el concepto.

Finalmente como se muestra en la Figura 16, para la segunda mitad del siglo XX los desafíos que enfrentaba una “ Sociedad del conocimiento” eran distintos a la Revolución Industrial pues además de analizar el rendimiento de las maquinas era necesario que las técnicas de evaluación se transformaran, por lo que comenzaron a surgir modalidades de evaluación como la basada en competencias y la basada en objetivos, cuyo objetivo serviría para medir el desempeño de los trabajadores, las empresas también se enfocaron en medir otras características como las habilidades y competencias las cuales les servían para analizar los perfiles y requerimientos para los diferentes puestos dentro de las compañías.



Figura 16

Historia reciente de la evaluación del Desempeño Laboral



Fuente. (Pedro Padilla Ruiz, 2023)

Como se puede observar, los antecedentes nos remontan como primera instancia a cómo es que surgió la evaluación del desempeño, como en un inicio lo que evaluaban era el rendimiento de las máquinas más que del capital humano, pero ante esto debe quedar claro la diferencia entre el concepto de evaluación del desempeño versus gestión del desempeño entendiéndose que la evaluación del desempeño es un proceso anual, organizado con la finalidad de medirlo y la gestión del desempeño es la práctica de liderazgo efectivo para mejorar el desempeño de las personas y equipos por lo que la simple medición del desempeño, no es suficiente para mejorarlo si no existe una gestión respecto a los resultados obtenidos, medición  $\neq$  gestión.

### **Definiciones del Desempeño Laboral.**

El desempeño laboral es la evaluación que determina si una persona desempeña eficazmente sus funciones laborales, es decir, si realiza bien su trabajo.

Dentro del ámbito académico, el clima organizacional ha sido objeto de estudio en la psicología industrial y organizacional, y en la actualidad constituye una parte esencial de la gestión de Recursos Humanos.

La Tabla 5 muestra una diversidad de definiciones e interpretaciones encontradas y dadas por diferentes autores para el concepto estudiado.

**Tabla 5**

*Definiciones de Desempeño Laboral*

<i>Autor</i>	<b>Definición o Concepto</b>
<i>Murphy</i> <i>(1990)</i>	Conjunto de conductas relevantes para los objetivos de la organización en la que se trabaja. Citado por Williams (2003) en (Ferro Vásquez, 2013, pág. 53)
<i>Milkovich y</i> <i>Boudreau</i> <i>(1994)</i>	Refieren que el desempeño laboral está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño el resultado de la interacción entre todas estas variables. Citado por (Guzman Cabrera, 2017, pág. 19)  Tuvieron a bien considerar otras características de forma individual las cuales interactúan con la labor propia de la organización en cuanto a necesidades, cualidades y habilidades de esta manera se producen comportamientos, estos

	pueden perjudicar cambios y resultados que se dan en la organización. Citado por (Delgado Espinoza, 2019, pág. 33)
<i>Stoner (1996)</i>	“Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo” Citado por (Terán Varela & Lorenzo, 2011, pág. 102)
<i>Morales y Velandia (1999)</i>	Lo conceptualizan como la actuación de las personas cuando estas aplican sus aptitudes, inclinaciones y necesidades en función de los objetivos de la empresa, sitio de estudio, hogar o, en general, la sociedad en la que se desenvuelven, con el propósito de obtener un resultado específico. Citado por (Rodríguez Marulanda & Lechuga Cardozo, Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA, 2019, pág. 82)
<i>Chiavenato (2000)</i>	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. citado por (Juárez Valdivieso & Esteves Barba, 2020, pág. 7)
<i>Bittel (2000)</i>	El desempeño se va a relacionar en gran parte con las posibilidades que el colaborador tiene sobre su trabajo y lo que espera de él, la actitud hacia alcanzar sus logros se va a vincular con sus conocimientos y habilidades esto será para consolidar las metas de la organización. Citado por (Delgado Espinoza, 2019, pág. 34)

<p><i>Bohórquez</i> (2002)</p>	<p>Actividades medibles, observables, perceptibles, así como otras que pueden deducirse y están en un nivel de realización por parte del personal quién cuenta con un tiempo establecido para alcanzar estos objetivos. citado por (Delgado Espinoza, 2019, pág. 32)</p>
<p><i>Druker</i> (2002)</p>	<p>El desempeño laboral se debe definir en términos no financieros sino sobre otras concepciones con nuevas definiciones innovadoras. Citado por (Delgado Espinoza, 2019, pág. 33)</p>
<p><i>Alles</i> (2002)</p>	<p>El colaborador en el desempeño pone de manifiesto el alcance de sus competencias laborales con sus acciones pues ahí es donde se integran habilidades, experiencias, conocimientos, sentimientos, motivación, actitudes, características personales y los valores, cumple con el compromiso y responsabilidad los que finalmente contribuirán en conjunto con las demandas productivas, técnicas y de servicios los objetivos que la organización requiera alcanzar. (Delgado Espinoza, 2019, pág. 33)</p>
<p><i>Bohórquez</i> (2004)</p>	<p>El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Citado por (Guzman Cabrera, 2017, pág. 19)</p>
<p><i>Matas</i> (2006)</p>	<p>Afirma que el desempeño se refiere a la efectividad, de acuerdo con criterios sistémicos, por lo cual se mide en función de la capacidad de la administración para adaptarse, mantenerse y crecer, así como con el fin de renovarse de manera constante o, mejor aún, convertirse en una organización que aprende e incide en los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento. Citado por</p>

	(Rodríguez Marulanda & Lechuga Cardozo, Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA, 2019, pág. 82)
<i>Newstrom</i> (2007)	Proceso permanente en el que se aclara y comunica a los empleados las expectativas de desempeño, y luego se les ofrece coaching y retroalimentación para asegurar las acciones deseadas. Citado por (Rodríguez Marulanda & Lechuga Cardozo, Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA, 2019, pág. 19)
<i>Newstrom</i> (2007)	El desempeño laboral es un proceso de acción mediante el cual los empleados tienen información sobre lo que se desea de ellos en relación a su labor, también mencionó que se requiere de una retroalimentación y acompañamiento según la necesidad con la finalidad de asegurar un mejor desempeño en la labor a ejecutar. Citado por (Delgado Espinoza, 2019)
<i>Chiavenato</i> (2007)	El desempeño laboral de las personas dentro de una empresa puede variar de unos a otros, dado un conjunto de factores que condicionan sus acciones laborales, conducta y actitudes frente a sus responsabilidades. Señalando que la percepción al igual que las recompensas pueden determinar los resultados de su trabajo. Citado por (Cáceres Zambrano, 2020, pág. 10)  El desempeño laboral comprende el cumplimiento del empleado conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo, acorde con los objetivos de las organizaciones. (Rodríguez Marulanda & Lechuga Cardozo, Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA, 2019, pág. 19)

<p><i>Chiavenato</i> (2007)</p>	<p>El desempeño laboral comprende el cumplimiento del empleado conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo, acorde con los objetivos de las organizaciones. Citado por (Rodríguez Marulanda &amp; Lechuga Cardozo, Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA, 2019, pág. 83)</p>
<p><i>Dessler</i> (2007)</p>	<p>El grado de cumplimiento de todas las tareas o decisiones de los empleados de una organización o empresa, con miras establecidas por esta. (Rodríguez Marulanda &amp; Lechuga Cardozo, Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA, 2019, pág. 83)</p>
<p><i>Chiang</i> (2007)</p>	<p>Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Pues va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se puede mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado final. Citado por (Zuta Arriola, 2018)</p>
<p><i>Velázquez</i> (2013)</p>	<p>El desempeño es un instrumento con el que se puede evaluar de manera individual y se podrá comprobar si los objetivos que se han propuesto se cumplen, con ella se puede hacer una medición objetiva, sistemática e integral de las acciones, el rendimiento profesional así como los resultados que pueden lograr los colaboradores, permite identificar si el personal se integra con facilidad o existen algunas dificultades y de ser el caso potenciar sus fortalezas, capacidades y brindar las posibilidades, asimismo este proceso se evalúa en ciertos periodos de tiempo y ya se encuentra establecido lo que se evaluará y de</p>

	<p>cómo se hará, de esta manera es estándar y no se influye arbitrariamente ni bajo percepciones sobre los individuos. Citado por (Delgado Espinoza, 2019, pág. 34)</p>
<p><i>San Martín Neira (2015)</i></p>	<p>El desempeño laboral se define como la eficacia del trabajador en su entorno laboral, la cual es relevante para la organizacional, ya que comprende ciertos aspectos que contribuyen a tener un buen rendimiento laboral. Citado por (Juárez Valdivieso &amp; Estebes Barba, 2020, pág. 10)</p>
<p><i>Medina (2017)</i></p>	<p>Existen diversos elementos que influyen en el desempeño laboral; mencionando algunos como la satisfacción que tenga el empleado en relación a su trabajo. Lo que se traduce en la mayoría de los casos en la interrelación de los empleados con los directivos de la empresa. Lo cual promueve un ambiente laboral positivo, permitiendo que el trabajador que es feliz se puede desempeñar mejor y generar más productividad con calidad. La autoestima, la cual comprende la necesidad que tienen las personas a ser reconocidos por su entorno laboral, compañeros y gerentes de la organización. Un empleado con alta autoestima estará impulsado a buscar mejores oportunidades y demostrar sus habilidades y/o destrezas. El trabajo en equipo, comprende un mejor servicio y el logro de los objetivos de calidad que se evalúen de acuerdo a la satisfacción de las necesidades de los clientes, para lo cual se necesita generar una estructura que sea consistente y articule el sistema y las interacciones dentro de este. (Cáceres Zambrano, 2020, pág. 10)</p>
<p><i>Calderón, Huilcapi, Montiel,</i></p>	<p>Es el desempeño laboral es el rendimiento que muestra la persona al realizar sus labores correspondientes al cargo que asume dentro de la organización. Citado por (Juárez Valdivieso &amp; Estebes Barba, 2020, pág. 10)</p>

<i>Mora, &amp; Naranjo (2018)</i>	
<i>Mamani, Rivera, &amp; Flores (2018)</i>	Es la conducta que tiene el trabajador que influye en alcanzar las metas, objetivos de la empresa a la que se pertenece. Citado por (Juárez Valdivieso & Estebes Barba, 2020, pág. 10)

*Fuente.* Elaboración propia (2023)

Como se observa, no es un concepto unánime, hay una falta de consenso puesto que se han propuesto numerosas definiciones, algunas de las cuales son similares, pero en su mayoría concuerdan en que el desempeño es el resultado final de aquellas acciones o comportamientos de los trabajadores en la búsqueda de los objetivos fijados individualmente pero que son relevantes para lograr los objetivos de la organización.

El desempeño laboral se refiere a una evaluación a nivel individual que tiene en cuenta las competencias profesionales y sus habilidades personales. Aunque la definición del desempeño laboral puede parecer simple al principio, al considerar el impacto que este concepto tiene en el funcionamiento de una Institución, como el presente estudio de caso, resulta fundamental analizar más a fondo, por lo anterior, se describen en la Tabla 6 las definiciones concernientes al concepto de desempeño laboral específicamente en el área docente denominándose Desempeño Docente.



**Tabla 6***Definiciones de Desempeño docente*

<i>Autor</i>	<b>Definición o Concepto</b>
<i>Achilli (1988)</i>	“El trabajo que el docente desarrolla en determinadas condiciones sociales, históricas e institucionales, adquiriendo una significación tanto para la sociedad como para el mismo” Citado por (Sigüenza Campos, 2021)
<i>Wilson (1992)</i>	El desempeño docente, es la manera en cómo se desarrolla lo que se sabe y lo que se logra, a través de su despliegue profesional. Citado por (Sigüenza Campos, 2021)
<i>Casanova (1997)</i>	Como un proceso en el que es posible valorar en qué medida se han alcanzado los objetivos educativos propuestos. Citado por (Sigüenza Campos, 2021)
<i>Montenegro (2000)</i>	Es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño docente se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio cultural, el entorno institucional, el ambiente del aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. Citado por (Torres Pacheco & Zegarra Ugarte, 2015, pág. 7)
	El desempeño laboral radica en el buen trabajo que realizan los miembros de la organización con eficiencia y eficacia tanto los directivos como los docentes de

<p><i>Stoner,</i> <i>Freeman y</i> <i>Gilbert</i> <i>(2002)</i></p>	<p>realizar a tiempo las labores encomendadas, si logran alcanzar los objetivos planteados, realizar una buena planificación y cumplirlo en el tiempo establecido en este caso la buena labor del directivo se verá reflejado en el desempeño laboral del docente y por ende se evidenciará dentro de la organización un clima armónico en tal sentido el desempeño se asume de acuerdo a la necesidad de la Institución y como los colaboradores realizan su labor puesto que son ellos quienes desarrollan las actividades propias de la escuela bajo la mirada del directivo. Citado por (Delgado Espinoza, 2019, pág. 33)</p>
<p><i>Gonzales y</i> <i>Melo</i> <i>(2004)</i></p>	<p>El desempeño laboral implica que, en la organización del trabajo escolar, la fuerza de trabajo necesaria para la producción del producto escolar (enseñanza) es realizada fundamental (pero no únicamente) por los docentes. Citado por (Torres Pacheco &amp; Zegarra Ugarte, 2015, pág. 7)</p>
<p><i>Palaci</i> <i>(2005)</i></p>	<p>El desempeño genera un cambio en el accionar de los individuos en un espacio y tiempo determinado pues este caracteriza el valor que se aportará a la Institución y contribuirá a que la organización sea eficiente. Citado por (Delgado Espinoza, 2019, pág. 34)</p>
<p><i>Valdés</i> <i>(2006)</i></p>	<p>Es un despliegue de sus capacidades pedagógicas y está ligada a su emocionalidad, responsabilidad laboral y sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas, representantes de la Institución y la comunidad. Citado por (Sigüenza Campos, 2021)</p>
<p><i>Lazzati</i> <i>(2008)</i></p>	<p>El docente se desempeñará bien cuando se le brinde la orientación necesaria, el apoyo en la tarea para ponerla en marcha, evidenciar la ejecución y el recojo de los resultados y finalmente evaluar de manera formal al colaborador mediante un</p>

feedback en relación con la tarea y sus resultados. Citado por (Delgado Espinoza, 2019, pág. 33)

*Palomino (2012)* El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de funciones determinadas por el ambiente en el aula, el entorno al que se adscribe la Institución, a los estudiantes y al docente en sí. Este desempeño se puede desarrollar en diferentes niveles y contextos en la cual la acción del docente se verá modificada de acuerdo con variables bajo las cuales se encuentre sometido su actuar. Citado por (Sigüenza Campos, 2021)

*Quintero, Africano, & Farías (2014)* Conceptualiza al desempeño laboral como el proceder del empleado por conseguir el cumplimiento de los objetivos planteados del plantel educativo de la que forma parte, es decir es la estrategia que cada individuo toma para realizar sus funciones, entre estas pueden estar la habilidad y capacidad con la que efectúa las funciones laborales. Citado por (Bermejo González, 2019, pág. 6)

*Fuente.* Elaboración propia (2023)

Para el presente trabajo se toma la definición dada por Montenegro la cual menciona que el Desempeño Docente es:

“Un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño docente se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio cultural, el entorno institucional, el ambiente del aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa

y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación”.

La definición anterior se considera la más completa y entendible dado que engloba puntos clave al momento de analizar el desempeño docente.

### **Características del Desempeño Laboral.**

La Tabla 7, enuncia algunas de las características del desempeño laboral.

**Tabla 7**

*Características del Desempeño Laboral*

*Características del Desempeño Laboral*

<p><b>Resultados:</b> El desempeño laboral se define como el comportamiento de un empleado. Este concepto se diferencia de los resultados obtenidos. Los resultados son un producto parcial del desempeño, pero también son la consecuencia de otros factores.</p>
<p><b>Relevante para la meta organizacional:</b> El desempeño laboral se dirige hacia los objetivos de la organización que sean relevantes para el puesto o función. Por tanto, no se incluirán actividades en las que se hagan esfuerzos por alcanzar objetivos periféricos.</p>
<p><b>Multidimensionalidad:</b> El desempeño laboral se conceptualiza como multidimensional, que consiste en más de un tipo de comportamiento.</p>
<p><b>Comportamientos específicos y no específicos de la tarea:</b> Los comportamientos específicos de la tarea son los que un individuo promueve como parte de un trabajo. Son las tareas principales que definen un trabajo de otro. Los comportamientos no específicos de la tarea son los que un individuo debe promover y que no se refieren a un trabajo en particular.</p>

**Esfuerzo:** El desempeño también puede evaluarse en términos de esfuerzo, ya sea en el día a día o cuando existan circunstancias especiales. Refleja el grado en que las personas se comprometen con las tareas laborales.

**Trabajo en equipo:** En trabajos donde las personas son altamente interdependientes, el desempeño puede contener el grado en que una persona ayuda a los grupos y a sus colegas. Por ejemplo, actuando como un buen modelo a seguir, dando consejos, o ayudando a lograr las metas del grupo.

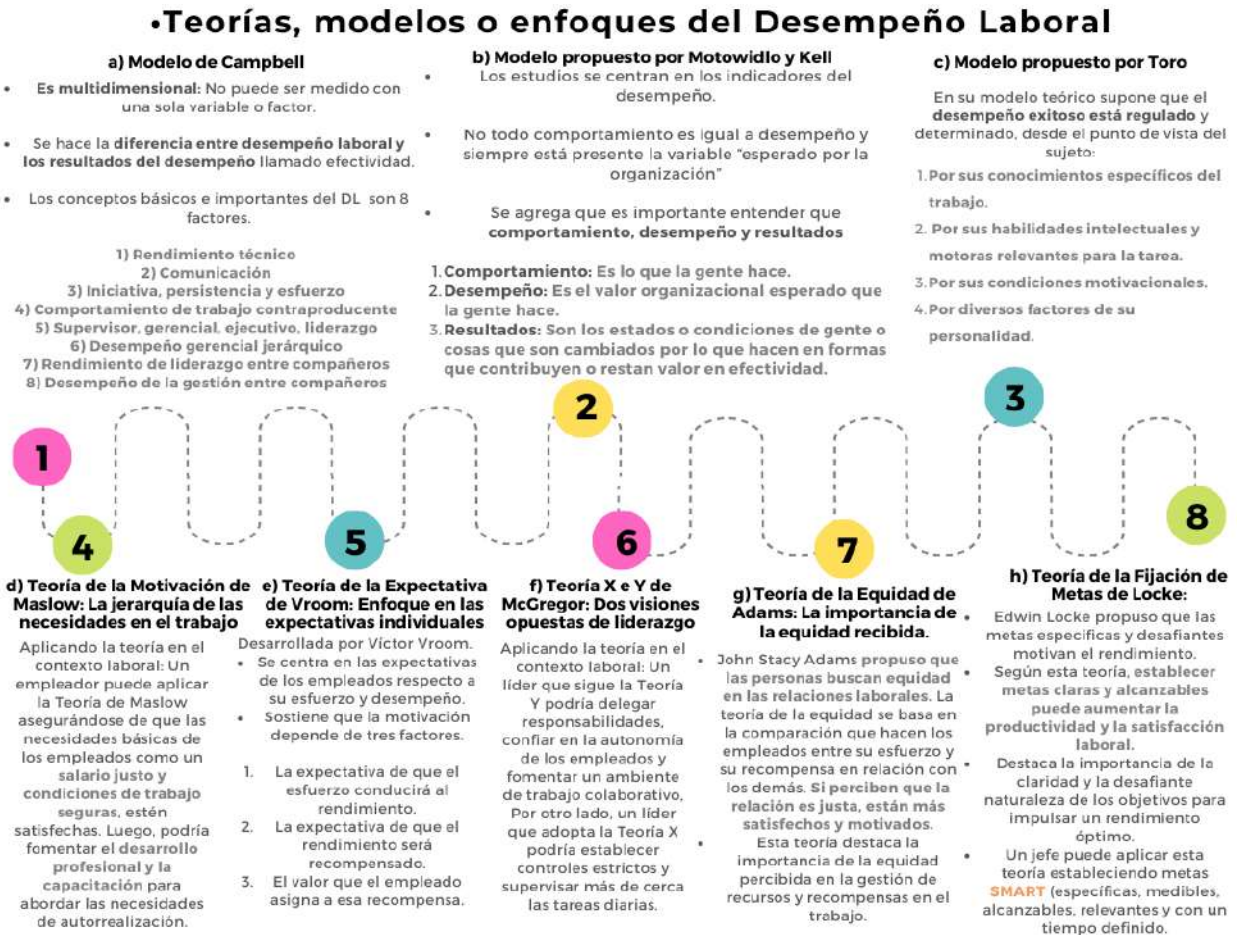
*Fuente.* Tomado de (Sy Corvo, 2022)

### **Teorías Sobre el Desempeño.**

Para el presente apartado y mediante la Figura 17 se presentan algunas teorías, enfoques y modelos para la variable dependiente, cabe mencionar que en las teorías encontradas sobre la primera variable de clima organizacional se aborda también el componente de desempeño, por lo que algunas de las teorías y modelos aparecen en ambas variables dada su relación.

**Figura 17**

*Teorías, modelos o enfoques del Desempeño Laboral*



Fuente. Elaboración propia (2023)

**a) Modelo de desempeño propuesto por Campbell**

En 1991 Donald Campbell propone y desarrolla un modelo de gestión de desempeño que servirá para mejorar y medir el rendimiento de las organizaciones mediante la evaluación del desempeño humano. El modelo se basa en factores de desempeño y factores de resultados: Los primeros son los que influyen en el éxito de una persona en el trabajo y los segundos son los que miden los resultados tangibles del desempeño.

Postula que el desempeño humano se basa en dimensiones como conocimiento, habilidad, motivación y actitud.

El modelo se emplea para detectar áreas susceptibles de mejora y fijar metas orientadas hacia el mejoramiento del rendimiento. Además, el modelo puede ayudar a los directivos en la identificación de las habilidades y conocimientos requeridos para una posición laboral concreta.

**b) Modelo propuesto por Motowidlo y Kell**

Definen el desempeño laboral “Como el valor total esperado para la organización de los episodios de comportamiento discretos que un individuo lleva a cabo durante un determinado tiempo” (2013) hacen una diferenciación respecto a que comportamiento, desempeño y resultados no es lo mismo. Se observan limitaciones que pueden impactar a individuos con el potencial para alcanzar un rendimiento óptimo. No obstante, factores situacionales como la disponibilidad oportuna de herramientas y recursos asignados pueden influir directamente en el desempeño y resultados previstos.

**c) Modelo propuesto por Fernando Toro Álvarez**

En su modelo utilizo tres variables:

1. Conocimientos específicos
2. Habilidades intelectuales
3. Motivación

**d) Teoría de la Motivación de Maslow: La jerarquía de necesidades en el trabajo.**

La teoría de la Motivación de Maslow ya fue abordada como parte de las teorías del comportamiento organizacional, la cual se basa en la idea de que las necesidades humanas

están organizadas en una jerarquía, las necesidades básicas, deben ser satisfechas antes que las necesidades superiores, como la autorrealización.

**e) Teoría de la Expectativa de Vroom: Enfoque en las expectativas individuales.**

La teoría fue desarrollada por Víctor Vroom y se enfoca en las percepciones que los empleados tienen sobre la relación entre su esfuerzo y su desempeño. El autor argumenta que la motivación está determinada por tres elementos claves:

- La creencia de que el esfuerzo conducirá al logro de las metas
- La confianza en que el logro será reconocido y recompensado
- La valoración personal de dichas recompensas

Analizar estas percepciones individuales puede ayudar a los líderes a diseñar sistemas de recompensas más eficaces.

**f) Teoría X e Y de McGregor: Dos visiones opuestas del liderazgo**

Esta teoría también fue abordada como parte de las teorías del comportamiento organizacional dentro de la variable de Clima, por lo que se puede abonar en este apartado es que Douglas McGregor propuso dos enfoques para comprender las actitudes de los gerentes hacia sus empleados, la teoría X parte del supuesto de que los empleados son perezosos y requieren una supervisión constante, mientras que la teoría Y postula que los empleados están intrínsecamente motivados y buscan asumir responsabilidades. Estas perspectivas tienen un impacto significativo en cómo los líderes gestionan y motivan a sus equipos.



**g) Teoría de la Equidad de Adams: La importancia de la equidad percibida.**

John Stacy Adams desarrolló la teoría de la equidad, la cual sostiene que las personas buscan relaciones laborales justas. Esta teoría se fundamenta en la comparación que los empleados hacen entre su esfuerzo y su recompensa en relación con sus colegas.

Cuando perciben que esta relación es equitativa, experimentan mayor satisfacción y motivación en su trabajo, La teoría resalta la importancia de la equidad percibida en la gestión de recursos y recompensas en el entorno laboral.

**h) Teoría de la Fijación de Metas de Locke: Estableciendo objetivos para el éxito**

Edwin Locke postuló que las metas específicas y desafiantes son un motor de motivación para el rendimiento. De acuerdo con esta teoría, establecer objetivos claros y alcanzables puede incrementar tanto la productividad como la satisfacción en el trabajo, la teoría de la fijación de metas enfatiza la relevancia de tener metas definidas con claridad y que represente un desafío para impulsar el rendimiento. (Rueda Galeano, 2023)

**Instrumentos para Evaluar el Desempeño Laboral.**

Una contribución al tema de desempeño laboral proviene de Cuenca, Rivera y Morales (2011), citados por (Sigüenza Campos, 2021) en donde mediante la tabla 8 presentan seis modelos de desempeño docente. En el análisis que realizaron se resalta que cada definición de desempeño que se examina puede abarcar una amplia variedad de dimensiones que se manifiestan durante el proceso educativo.

**Tabla 8***Matriz de modelos de desempeño docente*

<i>Modelos</i>	<b>Dimensiones del desempeño</b>
<i>Lombardi</i> <i>(1999)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Práctica laboral</li><li>• Práctica enseñante</li><li>• Práctica social</li><li>• Práctica institucional</li></ul>
<i>Valdés</i> <i>(2000)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidades pedagógicas</li><li>• Emocionalidad</li><li>• Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales</li><li>• Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos docentes y comunidad</li></ul>
<i>McBer</i> <i>(2000)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionalismo</li><li>• Pensamiento</li><li>• Planificación y fijación de expectativas</li><li>• Liderazgo</li><li>• Relaciones con los demás</li></ul>
<i>OECD</i> <i>(2001)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento del contenido</li><li>• Conocimiento del aprendiz</li><li>• Motivación del aprendizaje</li><li>• Conocimiento del aprendizaje</li><li>• Conocimiento sobre los recursos y tecnologías del currículo</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sobre la colaboración</li> <li>• Capacidad de reflexionar</li> </ul>
<p><i>Rivero</i> (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Pedagógica</li> <li>• Institucional</li> <li>• Social</li> </ul>
<p><i>Marco de la buena enseñanza</i> (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de la enseñanza</li> <li>• Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje</li> <li>• Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes</li> <li>• Responsabilidades profesionales</li> </ul>

*Fuente.* Cuenta, Rivera y Morales (2011). Citado por (Sigüenza Campos, 2021)

Los modelos anteriores representan investigaciones que han contribuido al campo educativo y dada la amplia gama de modelos, se presenta mediante la Tabla 9 la matriz propuesta por Valdés (2013) la cual consiste en la evaluación del desempeño laboral mediante 4 dimensiones

a) capacidad pedagógica

b) emocionalidad

c) Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales

d) Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos docentes y comunidad.

**Tabla 9**

*Matriz de modelo de desempeño docente propuesto por Valdés*

**Matriz de modelo de desempeño docente propuesto por Valdés**

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Capacidad pedagógica</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• “La actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas”</li><li>• Informa sobre el dominio de los contenidos, la teoría de la educación, la didáctica general y la planificación del proceso educativo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Emocionalidad</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los procesos emocionales y los estados emocionales y sentimientos constituyen la forma usual y característica en que se experimentan los sentimientos. La emoción es la experimentación directa, inmediata, de cualquier sentimiento”. Por esta razón todo docente debe aprender a autorregularse, a dominar sus emociones de orientación negativa en el proceso de enseñanza aprendizaje y en general en sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos y colegas.</li></ul>

- *Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales*

- Esta dimensión se refiere al cumplimiento de sus funciones como docente. Considera dentro de la misma, la asistencia y puntualidad, el grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes, el cumplimiento de la normatividad, capacitarse constantemente, implicación personal en la toma de decisiones de la Institución, etc.
- Informa sobre la asistencia y puntualidad y el cumplimiento de la normatividad.

- *Relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos docentes y comunidad*

- Con respecto a esta dimensión refiere que: Hay que tener en cuenta el carácter complejo de las interrelaciones del colectivo escolar, de sus organizaciones, del colectivo pedagógico, la familia, la comunidad y las organizaciones sociales. En estas relaciones desempeña un papel esencial las relaciones maestro alumno, no sólo en el marco de la clase, sino también en el trabajo que el maestro desarrolla fuera de la clase.
- Informa sobre el nivel de conocimiento, flexibilidad y grado de cooperación.

*Fuente.* (Valdés Veloz, 2005) citado por (Curico Silva, 2019)

La matriz del modelo de desempeño docente propuesto por Valdés será la utilizada para evaluar el desempeño laboral del presente caso de estudio, sin embargo, tendrá una adecuación en la cual la dimensión de Emocionalidad será sustituida por la dimensión denominada Labor Educativa la cual no se limita únicamente a las actividades en el aula, sino que también engloba las responsabilidades y tareas realizadas dentro de las instituciones educativas. Estas incluyen aspectos como las habilidades pedagógicas, el bienestar emocional del docente, su compromiso con el cumplimiento de sus funciones laborales y sus relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

### **Características de la Institución de Educación Superior - Caso de Estudio**

#### ***Historia***

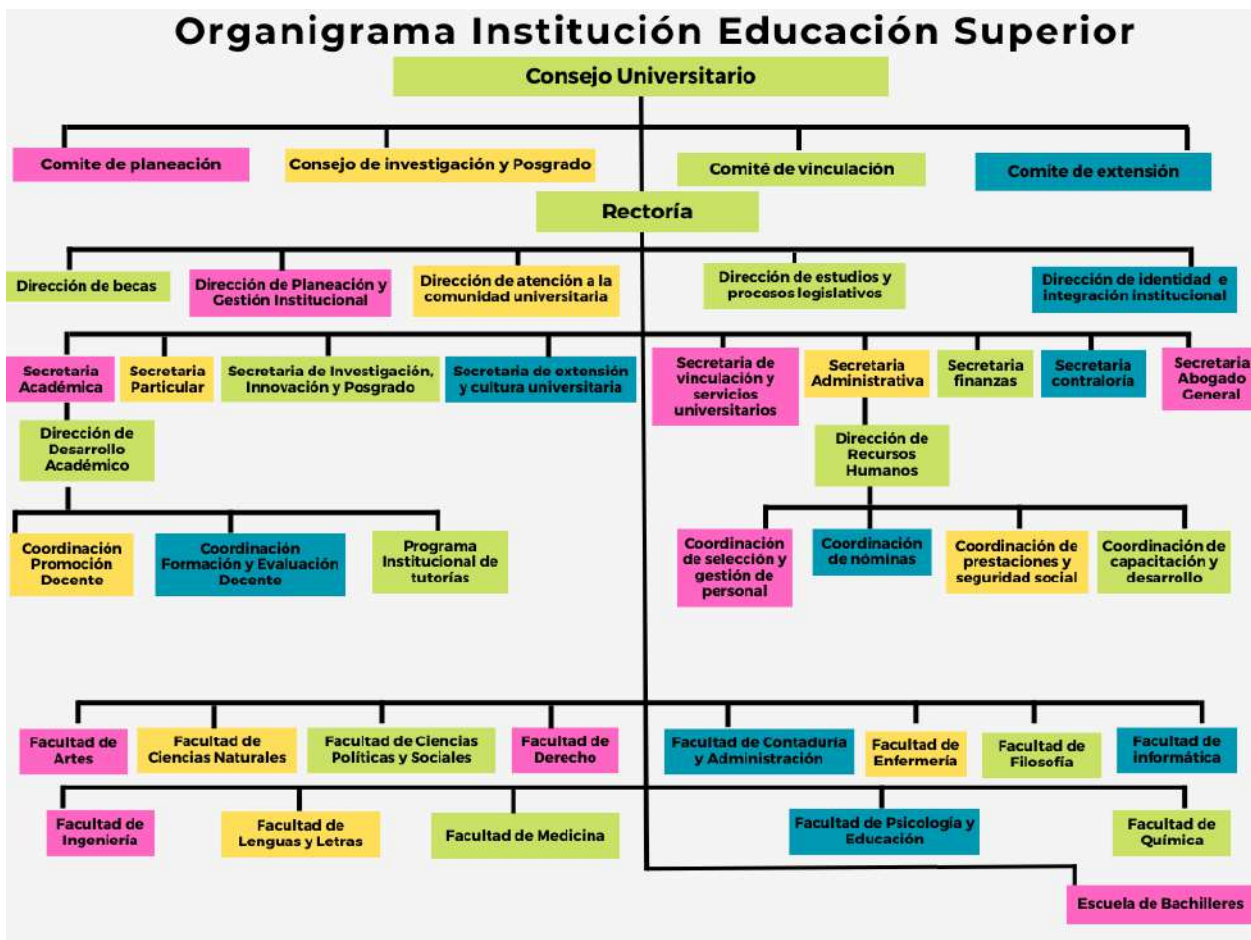
La Institución Educativa ha experimentado un largo viaje a lo largo de su historia, desde sus inicios en el siglo XVI hasta convertirse en la prestigiosa universidad que es hoy en día. A través de diversas etapas, desde la llegada de los padres jesuitas en 1625 hasta la creación de la Licenciatura en Derecho en 1825, pasando por la fundación del Colegio Civil y la posterior transición a nivel universitario en 1959 en donde se da el régimen autonómico, un hito importante para la Institución que ha evolucionado constantemente. Otro hito importante es el 08 de diciembre de 1973 cuando la Institución trasladó sus principales instalaciones al actual Centro Universitario, empezando a diversificar y a ofrecer áreas terminales especializadas con la apertura de nuevas escuelas y programas académicos, así como la expansión de la investigación y la oferta de posgrados, actualmente la Institución sigue creciendo y contribuyendo de manera significativa a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

**Estructura Organizacional de la IES.**

Mediante la Figura 18 se presenta el esquema o representación gráfica de la estructura de la IES, por lo menos vigente hasta la administración 2023, mediante la misma, se muestran los departamentos y su relación con cada área entre sí, los cuales están ordenados de acuerdo al nivel de jerarquía, se muestra como cada departamento está conectado con el área a la que corresponde, también da evidencia de lo grande que es la Institución analizada.

**Figura 18**

*Estructura Organizacional de la Institución Educación Superior – Caso de estudio*



Fuente. Elaboración propia (2023)

### *Dirección de Desarrollo Académico*

Dado lo anterior y al ser una Institución considerablemente grande, se describe para fines de esta investigación la Dirección de Desarrollo Académico, uno de los departamentos más importantes con los que cuenta la Institución, el cual está estrechamente relacionado con la Labor Docente, específicamente con la variable del desempeño laboral abordada en el presente caso de estudio.

La Dirección de Desarrollo Académico (DDA) es una dependencia de la Secretaría Académica, cuyo objetivo primordial es contribuir al fortalecimiento del proceso de aprendizaje de los Programas Educativos de la Institución, a través de la formación, evaluación y promoción.

Entre algunas de las funciones que corresponde a la Dirección en general se encuentran:

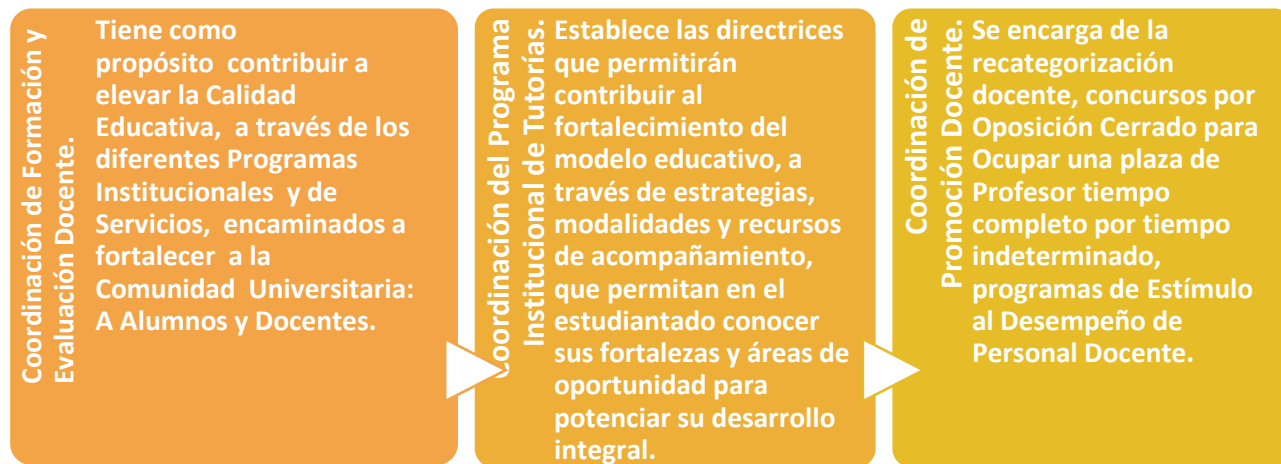
- Coordinar el proceso de evaluación del desempeño docente en todos los niveles, medio superior, superior y posgrado.
- Coordinar, implementar y evaluar el programa de formación de profesores de la universidad.
- Elaborar los reconocimientos que avalan al profesorado que realiza cursos y diplomados de formación didáctica – pedagógica, actualización disciplinar, entre otros, a solicitud de las facultades y escuela de bachilleres (considerando los lineamientos establecidos).
- Atender los requerimientos de las Comisiones Dictaminadoras de acuerdo al Reglamento.
- Coordinar los procesos de promoción académica. (recategorización, concursos para profesores de tiempo completo, estímulos al desempeño docente)
- Coordinar, difundir, evaluar y adecuar continuamente el Programa Institucional de Tutorías para ofrecer atención de calidad al estudiantado.



Para lograr los objetivos anteriormente mencionados, la Dirección cuenta con tres coordinaciones descritas mediante la Figura 19:

**Figura 19**

*Coordinaciones de la Dirección de Desarrollo Académico*



*Fuente.* Elaboración propia (2023)

Las tres coordinaciones son de suma importancia, sin embargo, para efectos del caso de estudio se hará hincapié en la Coordinación de Promoción docente dado que la labor educativa que realiza tanto la coordinación de Formación y Evaluación docente, así como la del Programa Institucional de tutorías permea en indicadores que inciden en el desempeño laboral a través de los distintos procesos y convocatorias llevados a cabo por la CPD.

***Coordinación de Promoción Docente***

Corresponde a la Coordinación de Promoción Docente realizar los procesos para promover a los académicos de honorarios a tiempo libre y de tiempo libre a tiempo completo (Figura 20) como resultado de los concursos por oposición realizados a lo largo del año.

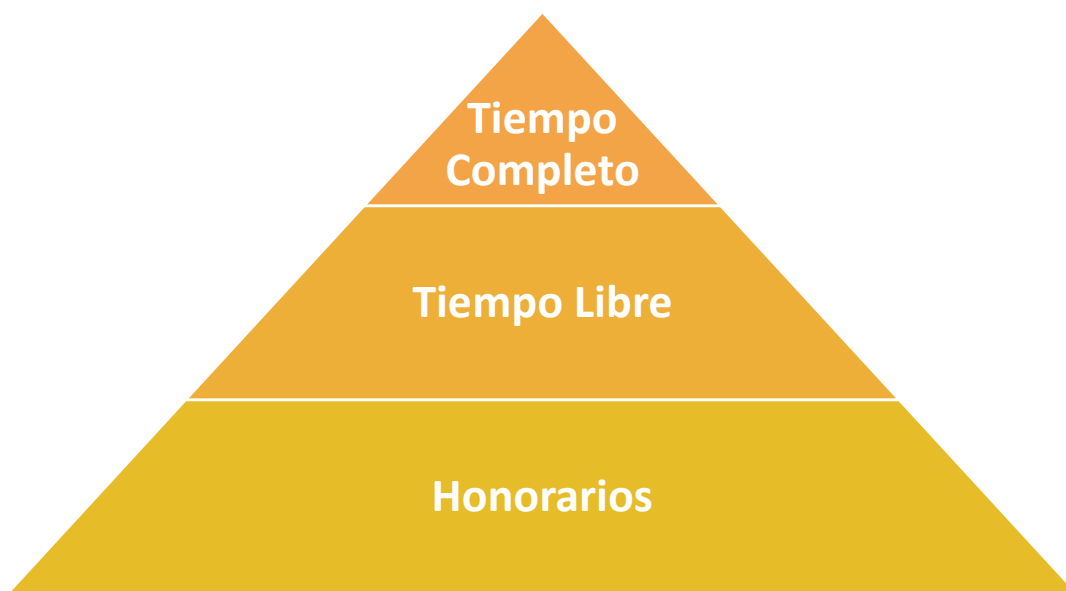
*Docente de tiempo libre:* Contratado por tiempo indeterminado. Es quien ingresa a la IES en forma definitiva, mediante concurso de oposición, para desarrollar de manera regular y

permanente, actividades propias de las funciones de docencia, de investigación y de preservación y difusión de la cultura, siendo remunerado en función del número de horas-semana-mes que labore, puede cubrir una o varias materias con un límite máximo de veinte horas a la semana o según las necesidades de la Institución.

*Docente de tiempo Completo:* Contratado por tiempo indeterminado. Es quien ingresa a la IES o es promovido en forma definitiva, mediante concurso de oposición para desarrollar de manera regular y permanente, las actividades propias de las funciones de docencia, de investigación, de preservación y difusión de la cultura, teniendo como trabajador académico.

## **Figura 20**

*Tipos de Contratación*



*Fuente.* Elaboración propia (2023)

### ***Proceso de Promoción Académica (Recategorización)***

Existen varias formas para que un docente pueda hacer una solicitud para obtener una promoción (Figura 21) la cual se define por su Reglamento como:

Un proceso a través del cual un trabajador académico pasa a ocupar un nivel mayor o una categoría superior, mediante una evaluación previa y la emisión de un dictamen que la Comisión Dictaminadora del área del conocimiento correspondiente hace de sus actividades académicas, con base al Reglamento de Ingreso y Promoción del Personal Académico.

### **Figura 21**

*Tipos de Solicitud para Promoción Docente*



*Fuente.* Elaboración propia (2023)

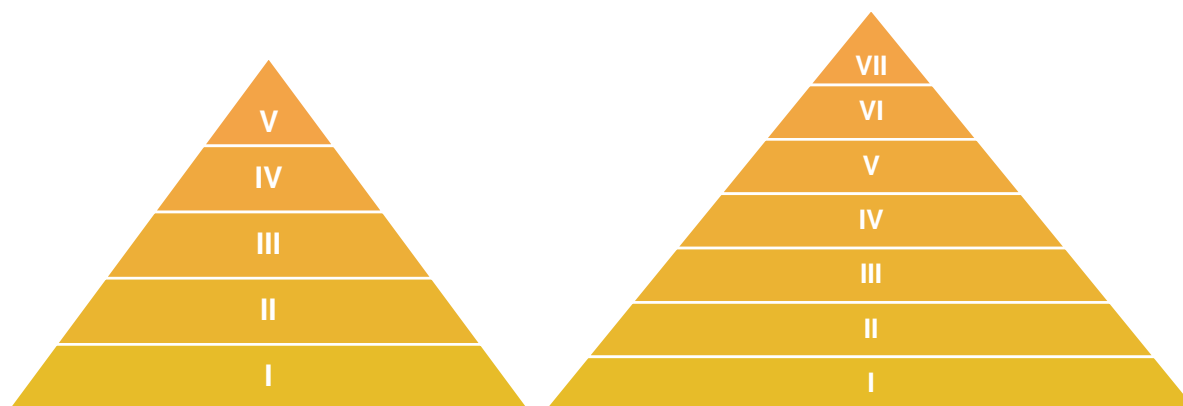
Para los docentes de Tiempo Libre se tienen cinco categorías siendo la V la máxima a la que pueden aspirar (Figura 22). Los docentes de Tiempo Libre deben cumplir un año de antigüedad y además contar con el grado de Maestría para ingresar la solicitud de manera inmediata sin tener que esperar a la convocatoria anual, se pueden identificar con la clave asignada siendo la categoría I (10601), categoría II (10602) categoría III (10603) categoría IV (10604) y categoría V (10605).

Para el caso de los docentes de Tiempo Completo se tienen siete categorías (Figura 22) comenzando con la categoría I con la clave (10501), categoría II (10502), categoría III (10503),

categoría IV (10504), categoría V (10505), categoría VI (10506) y categoría VII (10507) siendo ésta última la de mayor rango a la que se podría aspirar, el proceso de solicitud de recategorización para tiempo completo es una vez obtenido el nombramiento por parte de Rectoría dicho nombramiento se debe presentar en copia al momento de la solicitud.

## Figura 22

*Categorías Tiempo Libre V y Tiempo Completo VII*



Fuente. Elaboración propia (2023)

En el proceso de Promoción Académica intervienen diferentes instancias (Figura 23) además de la Coordinación de Promoción Docente de la Dirección de Desarrollo Académico, tal como la Secretaría Académica de la IES, la H. Comisión Mixta y las Comisiones Dictaminadoras del Área a través de Oficialía de Partes.

*Oficialía de partes:* Es la instancia que recibe la documentación presentada por los solicitantes y la turna al secretario de las comisiones dictaminadoras respectivas.

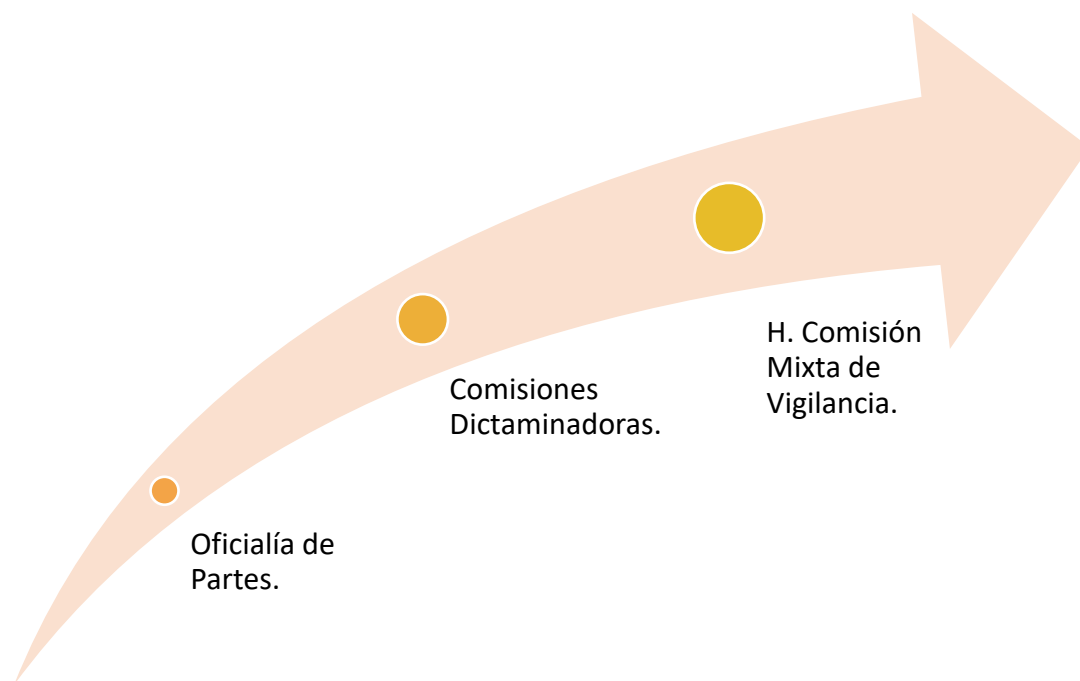
*Comisiones Dictaminadoras del área:* Es el órgano colegiado encargado de evaluar, dictaminar y resolver, en definitiva, sobre el ingreso y promoción del personal académico.

*Comisión Mixta de Vigilancia:* Es un grupo colegiado que está formado por seis miembros de alto prestigio Académico. Los miembros son designados tres por las autoridades universitarias

y tres por el personal académico designados por estos mismos. Corresponde a la Comisión Mixta de Vigilancia supervisar que el ingreso y la promoción del personal académico se ajuste a los procedimientos establecidos por el Reglamento.

### **Figura 23**

*Instancias que intervienen en el proceso*



Fuente. Elaboración propia (2023)

### ***Programas de apoyo docente***

Además del proceso de promoción docente, dentro de la misma Coordinación se dispone de programas para incentivar el desempeño laboral del personal académico, mediante el cual se genera un ingreso adicional a su salario base, de acuerdo al tipo de contratación será el programa de incentivos en el que se podrá concursar, para el caso de Docentes contratados por Honorarios será el denominado Programa de Estímulos a la productividad del personal académico de

Honorarios y para el caso de docentes con nombramiento de Tiempo Libre y Tiempo Completo corresponderá el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente.

### ***Programas de Estímulos a la productividad del personal académico de Honorarios***

Dicho programa es dirigido a docentes contratados por honorarios, el objetivo del programa es reconocer el esfuerzo y la calidad en el desempeño académico del personal, motivar el mejoramiento de la práctica docente, fomentar la permanencia del docente dentro de la Institución y fortalecer la calidad académica institucional. El estímulo se entrega en una sola emisión al finalizar el semestre y son beneficios económicos provenientes de ingresos propios.

### ***Programas de Estímulos al Desempeño del Personal Docente***

Este programa es dirigido únicamente para docentes con nombramiento de Tiempo Completo o tiempo libre, y el resultado de dicho programa para el docente es obtener un beneficio económico independiente al salario, este incentivo se otorga mensualmente como pago fijo teniendo una vigencia de un año, en tanto el Gobierno Federal entregue dicho recurso económico a la EIS. Los parámetros de evaluación son Calidad en el desempeño de la docencia (70%), Dedicación a la docencia (20%) y Permanencia (10%) el programa tiene como objetivos:

- ❖ Reconocer el esfuerzo y la calidad en el desempeño académico del personal docente, con la finalidad de contribuir a elevar la calidad académica.
- ❖ Motivar el mejoramiento de la práctica docente y una participación más activa en las demás funciones: Investigación, creación, extensión, innovación, vinculación, tutoría, gestión académica y participación en Cuerpos Académicos, Grupos Colegiados y Centros/Laboratorios.

- ❖ Fomentar la permanencia y exclusividad del personal docente dentro de la Institución. Se entiende como exclusividad no prestar servicios remunerados den IES externas.
- ❖ Fortalecer la calidad académica institucional
- ❖ Propiciar el desarrollo y fortalecimiento académico del personal docente, a fin de motivar la obtención y permanencia del Reconocimiento del Perfil Deseable o, para el caso del nivel medio superior, la Certificación de CERTIDEMS o la acreditación del Diploma del Marco Curricular Común de la Educación Media Superior, MCCEMS.

En definitiva, este último programa de incentivos como estímulo al personal docente enuncia no solo el beneficio económico que los docentes pueden obtener de incrementar su desempeño laboral, sino también los beneficios que retribuyen hacia la IES profesionalizando la práctica docente.

### **Investigaciones Relacionadas**

De la revisión de la literatura; referente a los estudios previos de las variables analizadas en la presente investigación, destacan las investigaciones de tesis y artículos publicados tanto a nivel nacional como internacional. La búsqueda de dicha información se basó principalmente en Google Académico y en el Repositorio Nacional, sobresaliendo los trabajos realizados en los últimos años anteriores a la fecha de este estudio.

#### ***Antecedentes Internacionales***

Se destaca la tesis realizada por (Delgado Espinoza, 2019) Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Instituciones Privadas Innova Schools, Lima 2018 dicha investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral

según la percepción de los docentes en instituciones educativas privadas Innova schools, Lima 2018. La investigación que se realizó fue dentro de un enfoque cuantitativo, de tipo básica, el diseño fue no experimental – transversal – correlacional con dos variables. Tuvo una población de 135 docentes en su totalidad. Como técnica se utilizó la encuesta en la recopilación de los datos para las variables clima organizacional y desempeño laboral; para el instrumento se empleó el cuestionario en ambas variables. Para validar el contenido de los instrumentos estos se sometieron a juicio de tres expertos dando el resultado de aplicable, para el valor de la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach con coeficientes de 0,927 en el cuestionario de clima organizacional y 0,843 en el cuestionario de desempeño laboral, esto indicó una muy alta confiabilidad. En la investigación los resultados indicaron que existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral ( $r=0.537$  y  $\text{Sig.}=0.000$ ).

En el siguiente año (Trujillo Torrejon, 2020) realizó la tesis Clima Organizacional y Desempeño Laboral de plana docente, Institución Educativa 1541 de Nuevo Chimbote – 2018, la cual tuvo como propósito, determinar cómo el clima organizacional se relacionaba con el desempeño laboral de la plana docente. Se utilizó el tipo de investigación descriptiva, de diseño no experimental de corte trasversal simple, la población estuvo constituida por la totalidad de la plana docente, de la Institución Educativa, y las unidades de análisis fueron todos los docentes de dicha Institución. Se usó como técnica la encuesta, como instrumento el cuestionario. Se consideró que los resultados obtenidos, entre otros, eran que el clima organizacional no era el adecuado; el rendimiento del desempeño laboral era en términos regulares y que existía un alto porcentaje de estrés en el personal de la plana docente de la Institución Educativa.

Las tesis anteriores tienen relación con la presente investigación debido a que será aplicada de igual manera a la plantilla docente, en este caso de una Institución Pública, y su importancia radica



en que lo que se pretende investigar es cuál es el impacto que está teniendo el CO en el desempeño docente, ya que la primera investigación afirma que efectivamente ambas variables están relacionadas y en la segunda los resultados que se arrojaron denoto una problemática a resolver de la cual no está exenta ninguna Institución.

(Rodríguez Marulanda & Lechuga Cardozo, 2019) Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. El estudio se propuso mostrar evidencia de los factores y los niveles de desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. Se enmarcó en una metodología positivista, con un tipo de investigación descriptiva y un diseño de campo no experimental y transeccional. Se diseñó un instrumento de 26 ítems con una versión de escala tipo Likert, y se aplicó a una muestra de 79 docentes y cinco directivos docentes, para un total de 84 sujetos. Si bien se encontró que los factores de desempeño son frecuentes y los niveles de desempeño son destacados en los directivos docentes, no son tan frecuentes y destacados en los docentes. Se identificó como problema una debilidad en el desempeño laboral generada por la falta de comunicación interna, lo cual genera inconformidades en el cuerpo docente y se explica por un proceso fallido de retroalimentación. Por lo tanto, se concluye que, a fin de aumentar la frecuencia en los factores de desempeño docente y alcanzar niveles más altos de este en los docentes, se requiere de una mayor motivación, teniendo en cuenta la importancia de la comunicación organizacional en tanto que se presenta como el mecanismo propicio para crear un clima organizacional óptimo.

Continuando con los trabajos de investigación en Piura Perú (Juárez Valdivieso & Esteves Barba, 2020) recientemente publicaron “El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Públicas” cuyo objetivo fue el análisis del clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas públicas. La metodología empleada fue la

revisión sistemática científica de artículos que abordan la temática de clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas públicas, la cual llevo a encontrar la existencia de múltiples enfoques: factores psicológicos individuales, factores grupales, factores organizacionales, teoría de la equidad y la teoría de las expectativas. El estudio concluyó desde la perspectiva del autor con lo siguiente:

a) El desempeño docente no se ve afectado por las condiciones laborales, ya que en algunos casos el docente se ha visto en la obligación de realizar su labor en condiciones no aptas para brindar la educación, por lo contrario, la docencia es una labor por pasión y convicción, se ha constatado que, en cualquier rincón más lejano de nuestro país, habrá un profesor que esté dispuesto a transmitir sus conocimientos y brindar una educación de calidad.

b) El clima organizacional afecta de forma indirecta el desempeño de los actores educativos (directores, docente, estudiantes, etc.) ya que, al percibir un mal clima, se ve afectada la comunicación, la toma de decisiones, la parte motivacional, etc. Pero a pesar de esto los docentes ofrecen lo mejor de sí mismos para que los estudiantes logren el desarrollo de distintas capacidades.

c) La relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en las instituciones públicas lleva a contextualizar el momento actual generado por la pandemia COVID-19, en la cual las escuelas están cerradas, no brindando clases de manera presencial y se puede resaltar que los actores educativos se desenvuelven con otra dinámica, siendo esta nueva para ellos y encontrándose en la obligación de adaptarse lo cual se puede percibir que todos los actores educativos se encuentran desempeñándose de manera correcta, bajo el sistema implementado por el estado peruano.

Posteriormente viene a complementar las investigaciones anteriores (Cáceres Zambrano, 2020) quien realizó la tesis titulada “Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en una red de Instituciones Educativas de la UGEL 04 de Comas, 2020” cuyo objetivo fundamental fue establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, pero en una red de instituciones ya no solo enfocándose en una sola.

Se empleó un método de investigación de tipo básica, el enfoque fue cuantitativo, descriptivo, transeccional, un diseño no experimental y correlacional causal. La población fue de 14 instituciones de la red 23 instituciones educativas, en la muestra fueron 65 docentes y se utilizó un muestreo no probabilístico. La técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Los resultados descriptivos muestran que 44.62% de la variable clima organizacional es de nivel medio y 38.46% es de nivel bajo. En la variable desempeño laboral el 44.6% es de nivel alto, 40.0% es de nivel medio y 15.38% es de nivel bajo. De acuerdo a la prueba de bondad de ajuste fue de Chi Cuadrado de 1.180 y Sig., de 0.554 para la relación entre la variable clima organizacional y desempeño laboral y sus dimensiones. Finalmente se concluyó que no existe influencia significativa del clima organizacional en el desempeño laboral en una red de instituciones educativas de la UGEL 04 de Comas, 2020, sustentado en el estadístico de Wald cuyo valor fue 2,321 con Sig. 0.128.

(Castro Ramírez, 2021) Estrategias en Relaciones Interpersonales para Optimizar el Desempeño Laboral Docente en la Unidad Educativa Juan Bautista Aguirre, Daule 2020. Realizaron una investigación acerca de que las relaciones interpersonales son base primordial en el mundo laboral puesto que las personas están en constante comunicación e interacción. La presente investigación se originó al observar que entre los docentes las relaciones estaban deterioradas, por ello se planteó como objetivo general diseñar un programa de estrategias basadas

en relaciones interpersonales para optimizar el desempeño laboral docente en la Unidad Educativa Juan Bautista Aguirre, Distrito Daule 2020. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, diseño no experimental y alcance transversal descriptivo; la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, mismo que fue aplicado a 72 docentes de las tres jornadas ordinarias; los datos se ingresaron en Microsoft Excel y para el análisis se utilizó el programa SPSS. Los resultados obtenidos y la contrastación de las teorías consultadas evidencian que las relaciones interpersonales son indispensables en el desempeño laboral de los docentes por lo que se justifica el diseño de un programa de estrategias basadas en relaciones interpersonales con el propósito de optimizar el desempeño laboral docente. Se concluye que el programa de estrategias en relaciones interpersonales es fundamental para optimizar el desempeño laboral docente y así logren trabajar en ambientes laborales eficaces.

### ***Antecedentes Nacionales***

Mientras lo anterior sucedía a nivel internacional, en México destacan los trabajos realizados por (Bernal González, Farías Martínez , Pedraza Melo, & Lavín Verástegui, 2015) el primero al que se hace mención es al titulado “El clima organizacional en instituciones académicas: un estudio exploratorio” cuyo objetivo fue analizar el clima organizacional que se experimentaba en instituciones educativas del sector público y privado, adscritas a los niveles académicos de educación básica, media superior, superior y posgrado. La investigación se abordó con enfoque cuantitativo. La muestra del estudio correspondió a 56 centros de educación. Para el análisis de los datos se aplicó análisis factorial, determinación de medias, prueba t de student y ANOVA de un factor. Dentro de los principales resultados se identificó un clima organizacional inadecuado, siendo el factor de recompensa el componente de mayor insatisfacción por parte de los encuestados.

Mismos autores, pero un año después (Bernal Gonzalez, Farías Martínez , Pedraza Melo, & Lavin Verastegui , 2016) publicaron “El Clima Organizacional en Instituciones de Educación Pública y Privada: un estudio exploratorio en el contexto nacional e internacional” capítulo que realizaron como parte del libro “Gestión del Capital intelectual estudios teóricos y empíricos en el contexto actual” El objetivo del estudio consistió en analizar el clima organizacional en instituciones educativas públicas y privadas, adscritas a diferentes niveles académicos (educación básica, media superior, superior y posgrado).

Se realizó bajo un enfoque descriptivo-cuantitativo. Se hace uso del cuestionario para la recopilación de datos. Se tomó como referente la escala de medición propuesta por Litwin y Stringer (1968). Se logró un valor de .972 del Alfa de Cronbach. Para el análisis de los datos se aplica estadística descriptiva y análisis factorial exploratorio. Con el análisis factorial exploratorio se identificaron diez componentes. De acuerdo al análisis estadístico descriptivo se determinó, en base a la percepción de los encuestados, la existencia de un clima organizacional inadecuado, al obtener un valor de 70 puntos.

Como parte de una revista (Soria Reséndez, Pedraza Melo, & Bernal González, 2019) publicaron “El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una Institución de educación superior” el propósito de ese estudio fue conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral según la percepción del personal adscrito a una Institución de educación superior del estado de Tamaulipas, México, a fin de generar resultados tangibles que sirvieran de insumo para la buena gestión de los constructos. La muestra de participación fue 208 colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario de clima organizacional diseñado por Litwin & Stringer (1968) y la escala general de satisfacción propuesta por Warr, Cook & Wall (1979). En el análisis de los datos se utilizó estadística descriptiva, análisis factorial, el coeficiente Alpha de

Cronbach y la técnica de correlación Rho de Spearman para evaluar la asociación entre los factores de las variables de estudio. Como principales resultados se obtuvo que existe una relación positiva y significativa entre los componentes de las variables analizadas, lo cual genera conocimiento empírico sobre las relaciones del ambiente laboral y la satisfacción de las personas en su trabajo. (Cantú, Pedraza, & Madero, 2023) “Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior” realizaron una presentación en donde se caracteriza el impacto del clima y satisfacción laboral, así como el compromiso organizacional, en el desempeño laboral del personal en dependencias de educación superior de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (México). El enfoque fue cuantitativo, no experimental y explicativo. La muestra de 127 encuestados que accedieron responder el cuestionario. Los resultados exponen que solo una dimensión, “estructura organizacional del clima laboral”, contribuye a explicar el desempeño del personal en la organización educativa analizada.

Revelando que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional y apoyo no aportan al desempeño del personal. Los hallazgos del presente trabajo dan cuenta de la importancia de implementar prácticas que propicien y fortalezcan acciones efectivas en la formalización de una estructura organizacional para mejorar el desempeño laboral. Se concluye que la dimensión de la estructura organizacional tiene gran relevancia en las prácticas de gestión de los recursos humanos.

Los resultados de las investigaciones nacionales e internacionales que anteceden a este trabajo, arrojan un resultado significativo, sin embargo, no en todas las investigaciones el resultado es uniforme, se observa que existe discrepancias entre el saber si el clima organizacional impacta de manera positiva o negativa en el desempeño laboral de los docentes en las instituciones ya sean del sector público o privado.

## **Metodología**

### **Objetivos**

#### ***Objetivo General***

Analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES).

#### ***Objetivos Específicos***

- 1) Definir el concepto de clima organizacional
- 2) Identificar las dimensiones que conforman el clima organizacional
- 3) Mostrar la relación que existe entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral.

### **Unidad de muestreo/análisis**

La unidad de análisis será el personal docente que labora en la Institución de Educación Superior (IES): caso de estudio.

### **Población**

Una vez definida la unidad de muestreo/análisis se procedió a delimitar la población de donde se pretendería generalizar los resultados.

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 174) quedando la población de la siguiente manera: La población está conformada por los docentes que laboran en la Institución de Educación Superior (IES): caso de estudio con un tipo de contratación como Tiempo Completo o Tiempo Libre.

## Muestra

La muestra está definida como “Un subgrupo de la población”, puede clasificarse en probabilística definida como un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos y no probabilística en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b), de acuerdo a lo anterior, para el presente caso de estudio se seleccionó una muestra de tipo no probabilística, de tipo por conveniencia de acuerdo a las características, tiempo y casos disponibles a los que se tuvo acceso, así como recursos destinados a la presente investigación.

Como se observa en la Tabla 10 (Battaglia, 2008a) la muestra quedó conformada por 91 docentes quienes forman parte del personal académico de la IES y quienes además en su gran mayoría participaron en el Programa de Estímulos al desempeño del personal docente 2023 – 2024.

**Tabla 10**

### *Muestra*

	IES	
<b>Muestra</b>	Personal docente	91
	<b>Total</b>	91

*Fuente.* Elaboración propia (2023)

## Definición de Variables

Variable Independiente (Causa): clima organizacional

Variable Dependiente (Efecto): desempeño laboral



## **Hipótesis**

**Hipótesis Nula (H0):** El clima organizacional no impacta en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES).

**Hipótesis Alternativa (H1):** El clima organizacional impacta en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES).

## **Diseño de Estudio**

El término diseño de acuerdo con (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013a, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Kalaian, 2008) citado por (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 128) se refiere al “Plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”-

Existen distintas clasificaciones de diseños, de acuerdo a (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 129) el diseño de la investigación puede ser de tipo experimental o no experimental como se muestra en la Figura 24 en donde cada tipo se subdivide en otros tantos seleccionando el adecuado para cada tipo de investigación.

**Figura 24**

*Diseño de Investigación*



*Fuente.* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 127)

La investigación abordada es entonces de tipo no experimental debido a las características de la misma, pues no se hacen variar intencionalmente las variables como en la investigación experimental sino más bien se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo.

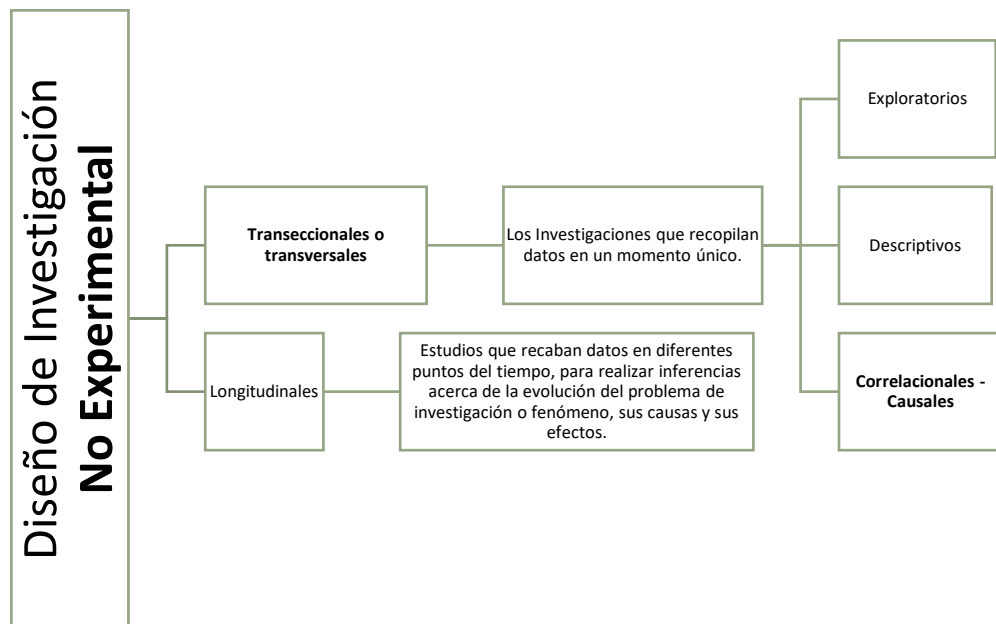
En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables

independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 152)

La Figura 25 muestra la clasificación para la investigación de tipo no Experimental:

**Figura 25**

*Diseño de Investigación No Experimental*



*Fuente.* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 155)

Los diseños transeccionales correlacionales/causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

## Tipo de alcance de investigación

El alcance de una investigación puede ser del tipo exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Cada tipo de estudio tiene características propias y de gran importancia, pues de estas depende la línea a seguir durante la investigación.

En la Tabla 11 se describen de manera muy general algunas características con la intención de poder diferenciar cada tipo de estudio.

**Tabla 11**

*Tipos de alcance de la investigación*

Exploratorios	Descriptivos	Correlacionales	Explicativos
Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.	El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes.	Pretenden ver cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si no se relacionan.	Buscan encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos a nivel cotidiano y personal.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigan problemas poco estudiados</li> <li>• Indagan desde una perspectiva innovadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideran al fenómeno estudiado y sus componentes</li> <li>• Miden conceptos</li> <li>• Definen variables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asocian conceptos o variables</li> <li>• Permiten predicciones</li> <li>• Cuantifican relaciones entre</li> </ul>	<p>Explicativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinan las causas de los fenómenos</li> <li>• Generan un sentido de</li> </ul>

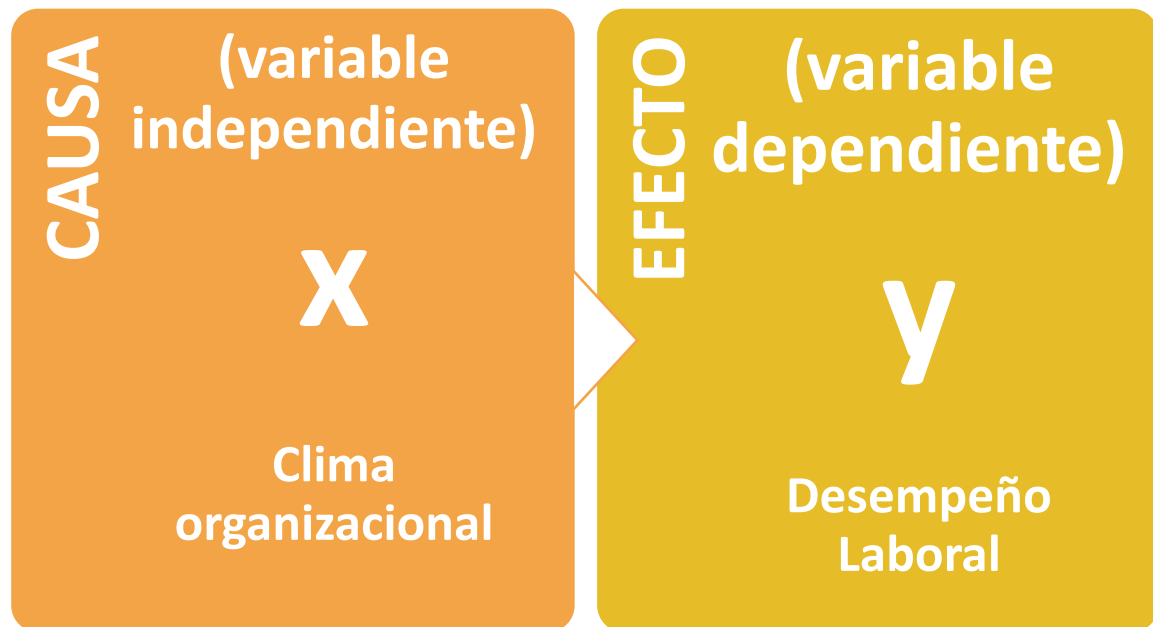
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudan a identificar conceptos promisorios</li> <li>• Preparan el terreno para nuevos estudios</li> </ul>		conceptos o variables	entendimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son sumamente estructurados</li> </ul>
--	--	-----------------------	---

*Fuente.* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 89)

El tipo de alcance de la investigación llevado a cabo se ejecutará de manera descriptivo - correlacional. Se seleccionó este tipo de estudio debido a que primero se han descrito cada una de las dos variables de estudio seguidamente se ha medido el grado de relación, las cuales se expresarán mediante la Figura 26:

**Figura 26**

*Alcance de la investigación*



CO → DL

CO = Clima Organizacional

DL = Desempeño Laboral

*Fuente.* Elaboración propia (2023)

La presente investigación fue: no experimental de tipo transeccional o transversal – correlacional – causal debido a que los datos recolectados para la misma fueron en un momento único y no en cambios a través del tiempo como en la de tipo longitudinal, de igual manera su alcance es correlacional.

Esta investigación estudiará cómo el clima organizacional impacta en el desempeño laboral del personal docente de una IES en un momento único, observando si la variable de clima organizacional contribuye de manera positiva o negativa en el desempeño laboral.

## **Instrumento**

Actualmente existen instrumentos de medición que se aplican de acuerdo al tipo, objetivos e interés de la investigación, cualquiera que sea el seleccionado debe cumplir con ciertos requisitos como la validez la cual “Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2000)

El instrumento de medición utilizado para esta investigación fue un cuestionario organizado para evaluar las dimensiones de las variables estudiadas.

Para medir la variable de clima organizacional se consideró el propuesto por Litwin y Stringer quien propone 9 variables. Para el presente trabajo serán analizadas cuatro de ellas: Estructura, Recompensa, Relaciones e Identidad (Figura 27)

Para medir la variable desempeño laboral se consideraron 3 de las 4 dimensiones propuestas por Valdés: Capacidad Pedagógica, Responsabilidad en el desempeño, Relaciones interpersonales y una cuarta la cual se denominó Labor educativa (Figura 28).

El cuestionario escala tipo Likert (ordinal) cuenta con 12 de preguntas para datos generales, 36 para la variable X denominada clima organizacional y 25 reactivos para la variable Y denominada desempeño laboral, los cuales fueron validados por pares y expertos.

Los ítems se presentaron en forma de afirmaciones que expresaban sentimientos respecto a diversas situaciones o actitudes de la vida diaria frente a las cuales los docentes debían responder de acuerdo a la escala de medición de Liker y asignar un puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción.

El cuestionario (Anexo 1) quedo diseñado como se describe a continuación:

**Figura 27**

*Variable X = Clima Organizacional*

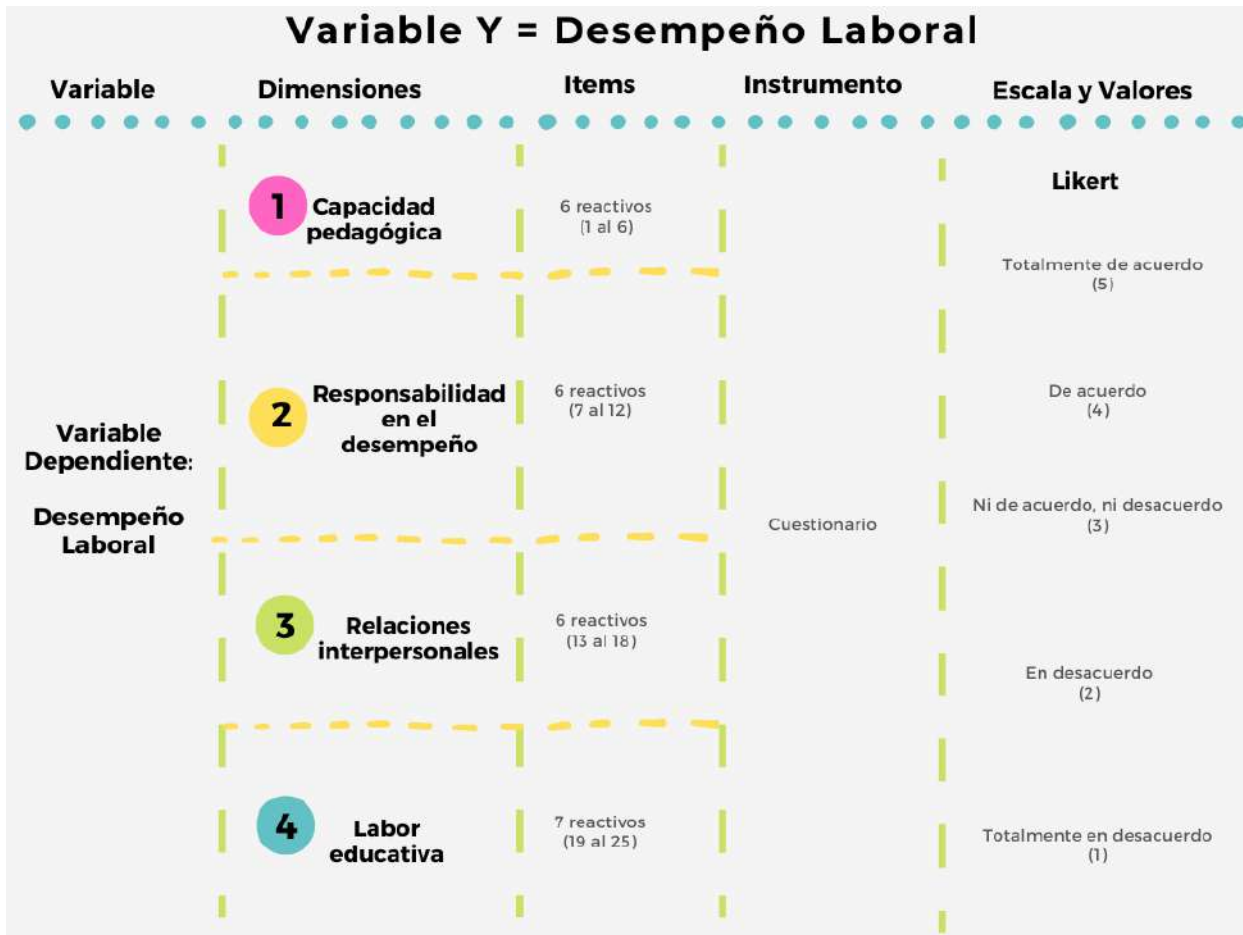
<b>Variable X = Clima Organizacional</b>				
<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Items</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Escala y Valores</b>
<b>Variable Independiente: Clima Organizacional</b>	<b>1 Estructura</b>	10 reactivos (1 al 10)	Cuestionario	<b>Likert</b> Totalmente de acuerdo (5)
	<b>2 Recompensa</b>	5 reactivos (11 al 15)		De acuerdo (4)
	<b>3 Relaciones</b>	15 reactivos (16 al 30)		Ni de acuerdo, ni desacuerdo (3)
	<b>4 Identidad</b>	6 reactivos (31 al 36)		En desacuerdo (2)
				Totalmente en desacuerdo (1)

*Fuente.* Elaboración propia (2023)



**Figura 28**

*Variable Y = Desempeño Laboral*



*Fuente.* Elaboración propia (2023)

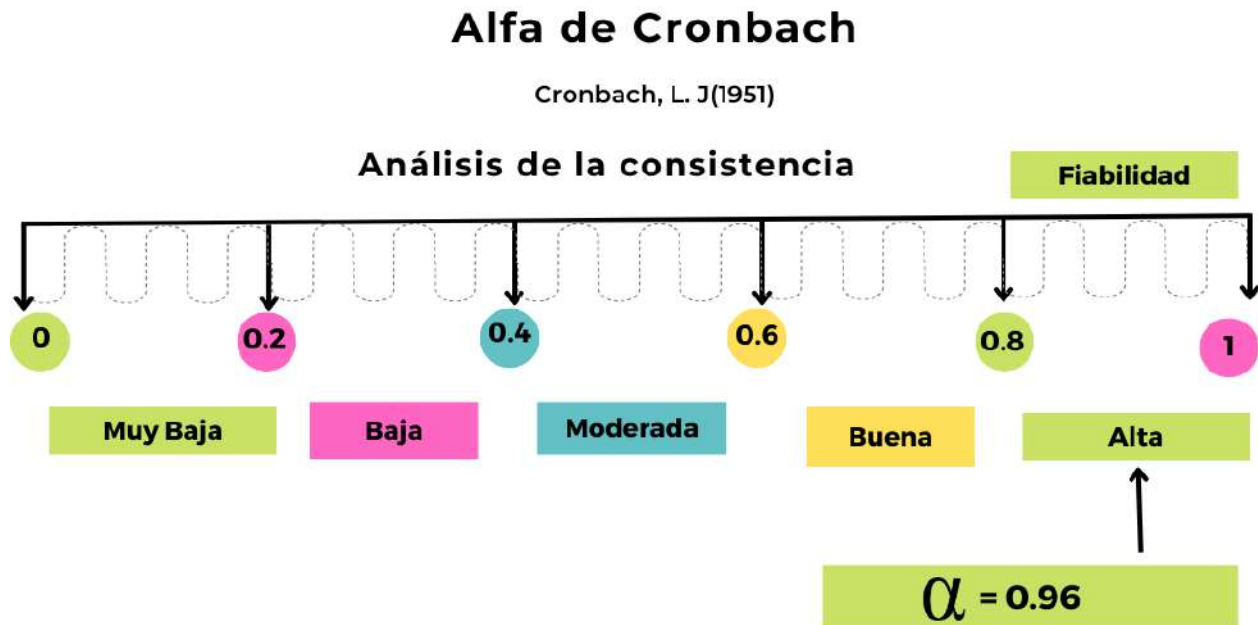
**Confiabilidad del Instrumento**

Para determinar el índice de confiabilidad del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach. **Alfa de Cronbach.** Sirve para determinar si el instrumento utilizado es confiable y si realizará mediciones correctas o por el contrario si recopila información no confiable que dará por resultado conclusiones equivocadas. Se promedian todas las correlaciones entre los ítems para ver, que se parecen. La escala de medición del coeficiente va de 0 a 1 tal como se muestra en la Figura 29

donde cero significa que no existe fiabilidad o consistencia interna y 1 significa que existe una alta fiabilidad o consistencia.

**Figura 29**

*Alfa de Cronbach*



*Fuente.* Elaboración propia (2023)

De acuerdo con el (Anexo 2) para llegar a este resultado se utilizó una plantilla de Microsoft Excel en donde en la primera columna se colocaron los 91 docentes encuestados; en las columnas las preguntas en donde se pueden apreciar los resultados obtenidos de acuerdo a las opciones de respuestas seleccionadas. La última columna representa la sumatoria de respuestas del docente encuestado. Por ítem se utilizó la función de la varianza poblacional. Los resultados de todas las varianzas se sumaron. La varianza de la suma de respuestas, también se calcula, y a partir de ahí se determina el valor del alfa mediante la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

$\alpha$  : Alfa de Cronbach  
 k : Número de ítems  
 $V_i$ : Varianza de cada ítem  
 $V_t$ : Varianza del total

De acuerdo al análisis estadístico del Alfa de Cronbach (Tabla 12) el resultando para este instrumento fue de 0.96 lo que significa que la fiabilidad del instrumento es alta, pues la interpretación está más cerca del índice extremo 1.

$\alpha$  “máxima cantidad de error que estamos dispuestos a aceptar para dar como válida la hipótesis del investigador.

**Tabla 12**

*Resultado Alfa de Cronbach*

<b><math>\alpha</math></b>	k=	61
	$V_i$ =	66.61417703
	$V_t$ =	1351.153725
<b><math>\alpha</math></b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
	0.966	61

*Fuente.* Elaboración propia (2023)

### **Procedimiento y procesamiento de la Información**

Para llevar a cabo el cuestionario, se pidió autorización para utilizar la base de datos de los docentes que participaron en la convocatoria del Programa Estímulos para el Personal Docente 2023 -2024 específicamente a la Dirección de Desarrollo Académico y la Secretaria Académica de la Institución, esto se realizó mediante oficio a las autoridades a cargo en el año 2023 en el

entendido de que la información sería confidencial y sin datos que comprometieran la integridad los docentes que participaran en dicho estudio. El cuestionario fue enviado de manera digital el 10 de julio 2023 mediante correo que incluía un link de Google forms, en donde se explicó al participante que era totalmente anónimo, no se pidió nombre o clave del trabajador docente con la finalidad de evitar en lo posible sesgos en las respuestas y que fuera realmente la percepción de los participantes la que estuviera plasmada.

Respecto a la revisión de documentos se consultó la convocatoria antes mencionada mediante la página web de la Institución para la revisión de los requisitos y la evaluación de las categorías para otorgar el estímulo al desempeño al que los docentes pueden acceder de manera anual.

El análisis estadístico descriptivo se llevó a cabo a través de Google forms en donde se recolecto mediante una base datos las puntuaciones obtenidas, representando mediante dichas puntuaciones los gráficos a través de histogramas, circulares y de barras.

De la misma base de datos recolectada se generó una en hoja de Microsoft Excel mediante la cual se realizó de manera manual la correlación de Spearman (Anexo 5) para comprobación de la hipótesis, y el alfa de Cronbach, además de la elaboración de los Baremos del cuestionario tanto de clima organizacional como desempeño laboral.

Se realizó el análisis e interpretación de los gráficos, para finalmente presentarlos como parte de esta investigación en el contexto académico a través de este documento de tesis en donde se describen los resultados finales encontrados, lo cual se sustentará ante profesores investigadores para el examen profesional.

## Resultados

### Baremo para la Variable de Clima Organizacional

De acuerdo a la Tabla 13 y Figura 30 se observa que el 53.8% de los docentes encuestados consideran que el clima organizacional tiende a ser bueno, un 29.7% considera que es regular y un 16.5% percibe como malo el clima organizacional dentro de la IES.

**Tabla 13**

*Baremo Escala de valoración variable de Clima Organizacional*

BAREMO ESCALA DE VALORACIÓN VARIABLE DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
Categoría			f	%	
Malo			15	16.5	
Regular			27	29.7	
Bueno			49	53.8	
Total			91	100.0	
Valor Máximo	Valor Mínimo	Rango	Amplitud	Nivel	Intervalo
180	53	127	42	Malo	53 - 95
53	42	95		Regular	96 - 137
95	42	138		Bueno	138 - 180
138	42	180			

*Fuente.* Elaboración Propia (2024)

*Porcentaje de docentes con percepción positiva del clima organizacional:* El hecho de que el 53.8% de los docentes encuestados consideren que el clima organizacional tiende a ser bueno es un indicador positivo. Esto sugiere que la mayoría de los docentes tienen una percepción favorable del ambiente laboral en la IES.

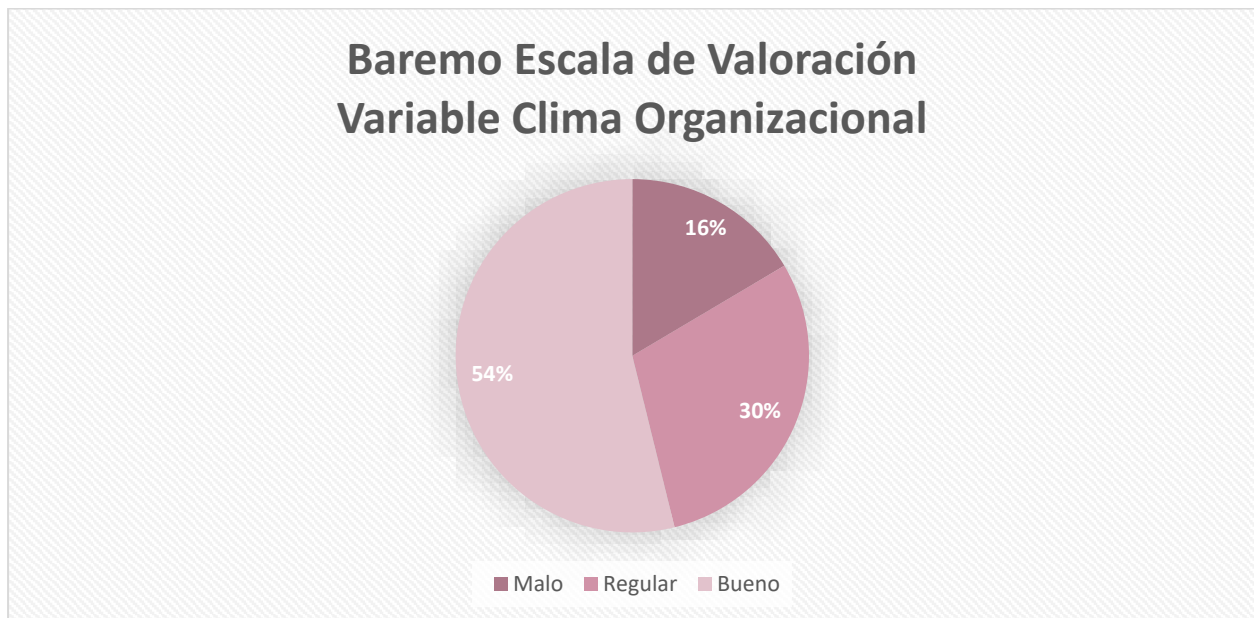
*Porcentaje de docentes con percepción neutral del clima organizacional:* El 29.7% de los docentes que consideran que el clima organizacional es regular indica que hay una proporción considerable de personas que no tienen una opinión clara sobre la calidad del clima organizacional. Esto podría sugerir áreas de mejora o ambigüedad en la percepción del ambiente laboral.

*Porcentaje de docentes con percepción negativa del clima organizacional:* El 16.5% de los docentes perciben un mal clima organizacional dentro de la IES lo cual es una preocupación

ya que, aunque es una proporción menor en comparación con los otros grupos, aún representa una parte significativa de la población docente que no está satisfecha con el ambiente laboral.

### Figura 30

*Baremo escala de valoración variable clima organizacional*



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

### **Baremo para la Dimensión Estructura - Variable Clima Organizacional**

De acuerdo a la Tabla 14 y Figura 31 que se refiere a la dimensión estructura de la variable de clima organizacional, se observa que el 51.6% de los docentes encuestados consideran que la dimensión estructura tiende a estar bien definida. Un 39.6% de los docentes encuestados consideran que la dimensión estructura es regular y un 8.8 % percibe una mala estructura organizacional dentro de la IES.

**Tabla 14**

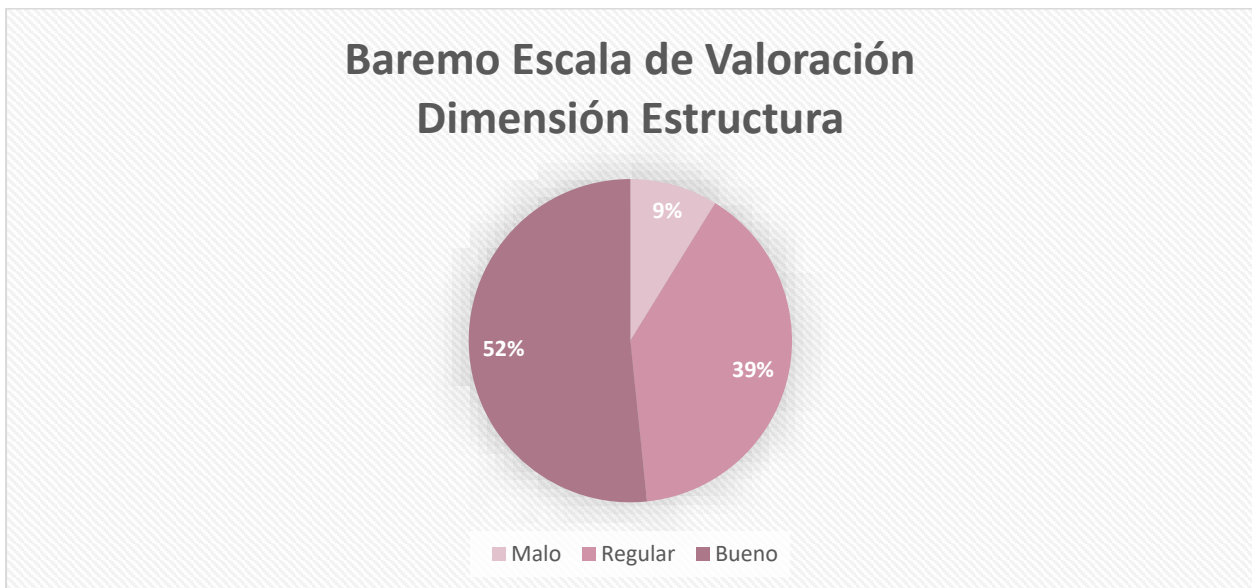
*Baremo Escala de valoración dimensión estructura de la variable de Clima Organizacional*

BAREMO ESCALA DE VALORACIÓN DIMENSIÓN ESTRUCTURA - VARIABLE DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
Categoría			f	%	
Malo			8	8.8	
Regular			36	39.6	
Bueno			47	51.6	
Total			91	100.0	
Valor Máximo	Valor Mínimo	Rango	Amplitud	Nivel	Intervalo
50	14	36	12	Malo	14 - 26
14	12	26		Regular	27 - 38
26	12	38		Bueno	39 - 50
38	42	50			

*Fuente.* Elaboración propia (2024)

**Figura 31**

*Baremo escala de valoración dimensión estructura - clima organizacional*



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

**Baremo para la Dimensión Recompensa - Variable Clima Organizacional**

De acuerdo a la Tabla 15 y Figura 32 que se refiere a la dimensión recompensa de la variable de clima organizacional, se observa que el 62.6% de los docentes encuestados consideran

que la dimensión recompensa tiene un nivel bueno. Un 20.9% de los docentes encuestados consideran que la dimensión recompensa es regular y un 16.5 % percibe como mala la dimensión de recompensa dentro de la IES.

**Tabla 15**

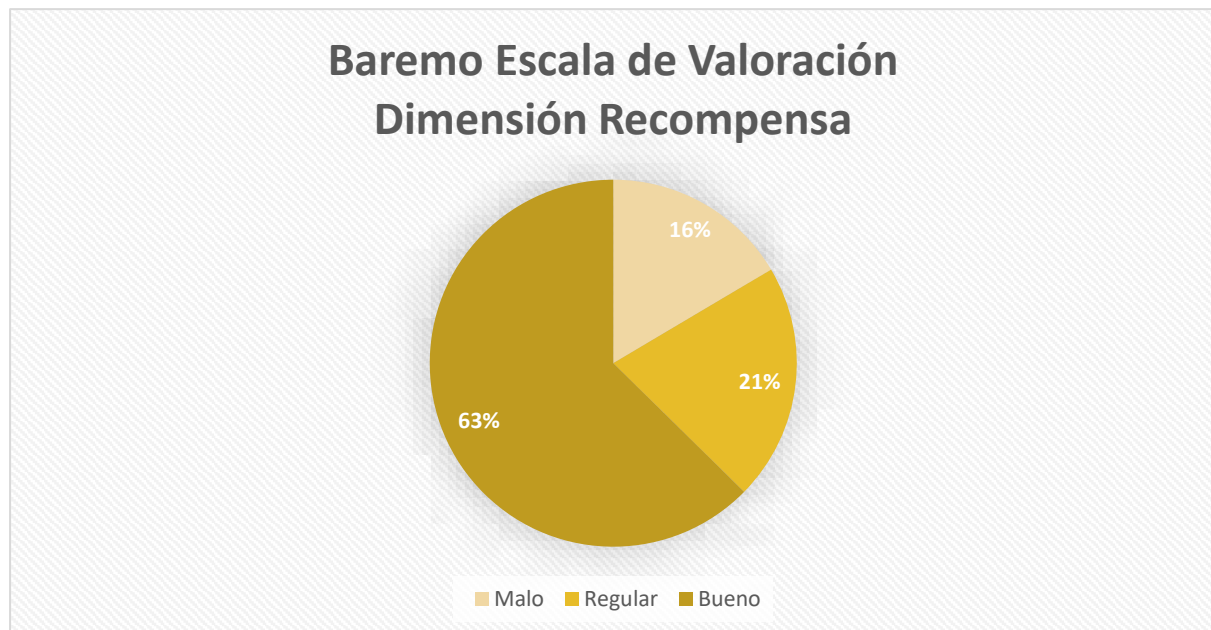
*Baremo Escala de valoración dimensión recompensa de la variable de Clima Organizacional*

BAREMO ESCALA DE VALORACIÓN DIMENSIÓN RECOMPENSA - VARIABLE DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
Categoría			f	%	
Malo			15	16.5	
Regular			19	20.9	
Bueno			57	62.6	
<b>Total</b>			<b>91</b>	<b>100.0</b>	
Valor Máximo	Valor Mínimo	Rango	Amplitud	Nivel	Intervalo
25	5	20	7	Malo	5 - 12
5	7	12		Regular	13 - 18
12	7	18		Bueno	19 - 25
18	12	25			

Fuente. Elaboración propia (2024)

**Figura 32**

*Baremo Escala de valoración dimensión recompensa de la variable de Clima Organizacional*



Fuente. Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)



### Baremo para la Dimensión Relaciones - Variable Clima Organizacional

De acuerdo a la Tabla 16 y Figura 33 que se refiere a la dimensión relaciones de la variable de clima organizacional, se observa que el 58.2% de los docentes encuestados consideran que la dimensión relaciones tiene un nivel bueno. Un 17.6% de los docentes encuestados consideran que la dimensión relaciones es regular y un 24.2 % percibe como mala la dimensión relaciones dentro de la IES.

**Tabla 16**

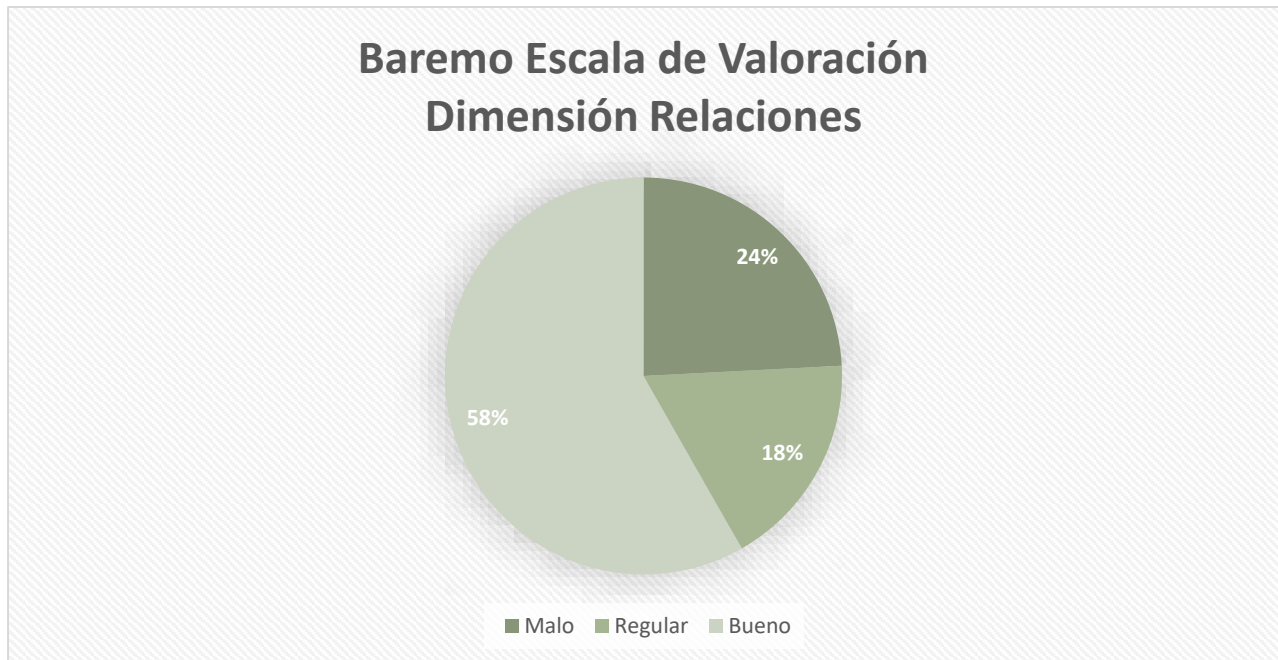
*Baremo Escala de valoración dimensión relaciones de la variable de Clima Organizacional*

BAREMO ESCALA DE VALORACIÓN DIMENSIÓN RELACIONES - VARIABLE DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
Categoría			f	%	
Malo			22	24.2	
Regular			16	17.6	
Bueno			53	58.2	
<b>Total</b>			<b>91</b>	<b>100.0</b>	
Valor Máximo	Valor Mínimo	Rango	Amplitud	Nivel	Intervalo
75	15	60	20	Malo	15 - 35
15	20	35		Regular	36 - 55
35	20	55		Bueno	56 - 75
55	20	75			

*Fuente.* Elaboración propia (2024)

**Figura 33**

*Baremo Escala de valoración dimensión relaciones de la variable de Clima Organizacional*



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

### **Baremo para la Dimensión Identidad - Variable Clima Organizacional**

De acuerdo a la Tabla 17 y Figura 34 que se refiere a la dimensión identidad de la variable de clima organizacional, se observa que el 79.1% de los docentes encuestados consideran que la dimensión identidad tiene un nivel bueno. Un 17.6% de los docentes encuestados consideran que la dimensión identidad es regular y un 3.3 % percibe como mala la dimensión de identidad dentro de la IES.

**Tabla 17**

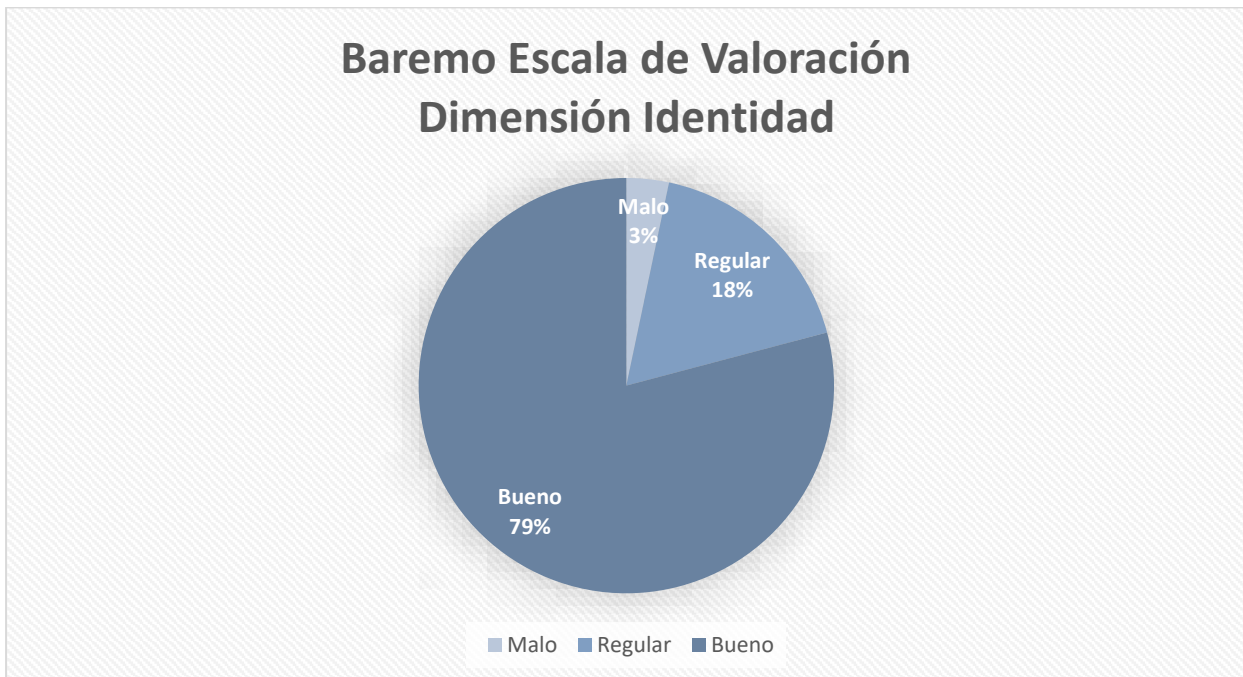
*Baremo Escala de valoración dimensión identidad de la variable de Clima Organizacional*

BAREMO ESCALA DE VALORACIÓN DIMENSIÓN IDENTIDAD - VARIABLE DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
Categoría			f	%	
Malo			3	3.3	
Regular			16	17.6	
Bueno			72	79.1	
Total			91	100.0	
Valor Máximo	Valor Mínimo	Rango	Amplitud	Nivel	Intervalo
30	8	22	7	Malo	8 - 15
8	7	15		Regular	16 - 23
15	7	23		Bueno	24 - 30
23	7	30			

*Fuente.* Elaboración propia (2024)

**Figura 34**

*Baremo Escala de valoración dimensión identidad de la variable de Clima Organizacional*



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

### Baremo para la Variable de Desempeño Laboral

De acuerdo a la Tabla 18 y Figura 35 que se refiere a la variable de desempeño laboral, se observa que un 52.7% consideran que el desempeño laboral es alto. Un 28.6% considera que el desempeño laboral es medio y un 18.7% determina que es bajo el desempeño laboral dentro de la IES.

**Tabla 18**

*Baremo Escala de valoración variable de Desempeño Laboral*

BAREMO ESCALA DE VALORACIÓN VARIABLE DE DESEMPEÑO LABORAL					
Categoría			f	%	
Bajo			17	18.7	
Medio			26	28.6	
Alto			48	52.7	
Total			91	100.0	

Valor Máximo	Valor Mínimo	Rango	Amplitud	Nivel	Intervalo
125	92	33	11	Bajo	92 - 103
92	11	103		Medio	104 - 114
103	11	114		Alto	115 - 125
114	11	125			

*Fuente.* Elaboración propia (2024)

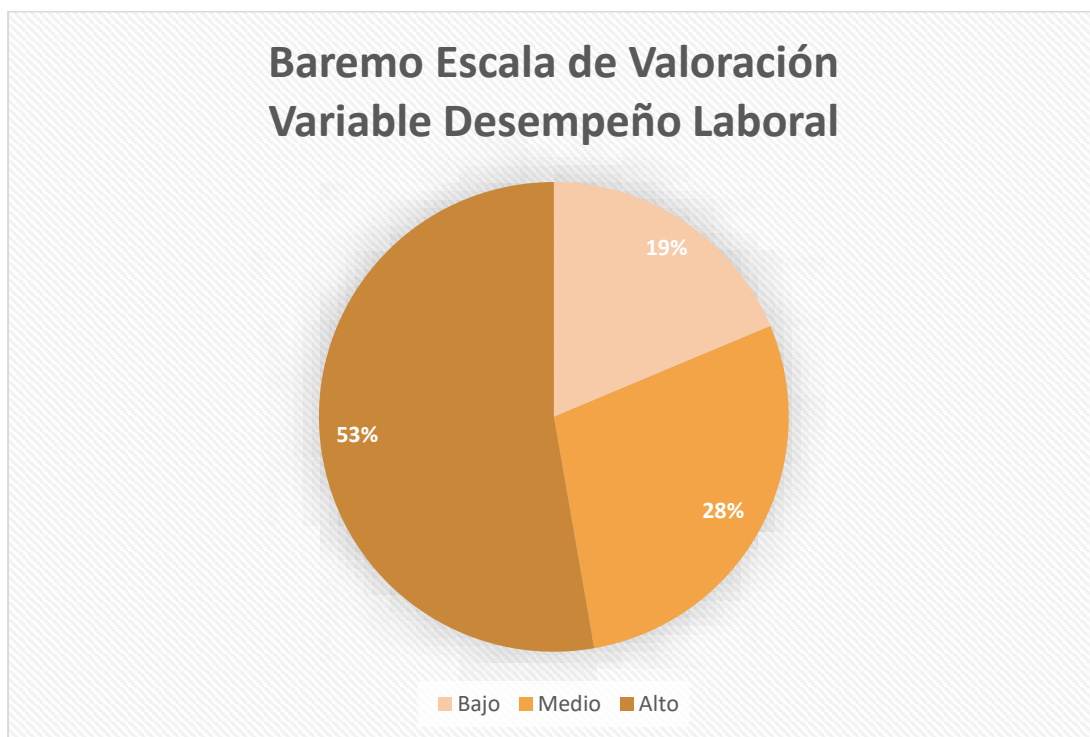
*Porcentaje de personas con desempeño laboral alto:* El hecho de que el 52.7% de los encuestados consideren que el desempeño laboral es alto es un indicador positivo. Esto sugiere que una mayoría significativa de los empleados dentro de la IES están logrando un nivel de desempeño satisfactorio en sus funciones laborales.

*Porcentaje de personas con desempeño laboral medio:* El 28.6% de los encuestados que consideran que el desempeño laboral es medio indica que hay una proporción considerable de empleados cuyo desempeño se percibe como promedio. Esto podría sugerir áreas donde se pueden hacer mejoras para elevar el nivel de desempeño de estos empleados hacia niveles más altos.

*Porcentaje de personas con desempeño laboral bajo:* El 18.7% de los encuestados que determinan que el desempeño laboral es bajo es una preocupación. Aunque es una proporción menor en comparación con los otros grupos, aún representa una parte significativa de la población laboral que no está alcanzando los estándares esperados en términos de desempeño.

**Figura 35**

*Baremo Escala de valoración variable de Desempeño Laboral*



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

**Baremo para la Dimensión Capacidad Pedagógica - Variable Desempeño Laboral**

De acuerdo a la Tabla 19 y Figura 36 que se refiere a la dimensión capacidad pedagógica de la variable de desempeño laboral, se observa que el 48.4% de los docentes encuestados consideran que esta dimensión tiene un nivel alto. Un 36.3% de los docentes encuestados consideran un nivel medio y un 15.4% percibe el nivel de la dimensión como bajo.

**Tabla 19**

*Baremo Escala de valoración dimensión capacidad pedagógica de la variable de Desempeño*

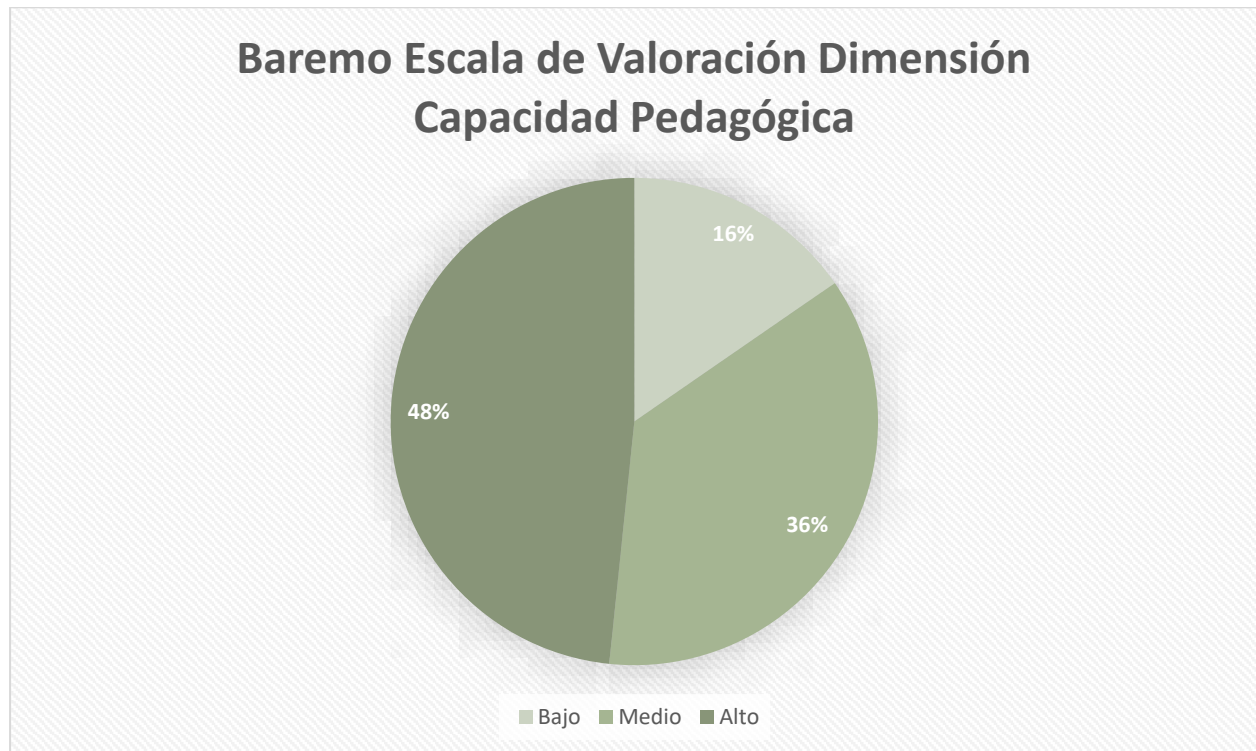
*Laboral*

BAREMO ESCALA DE VALORACIÓN					
DIMENSIÓN CAPACIDAD PEDAGÓGICA - VARIABLE DE DESEMPEÑO LABORAL					
Categoría			f	%	
Bajo			14	15.4	
Medio			33	36.3	
Alto			44	48.4	
Total			91	100.0	
Valor Máximo	Valor Mínimo	Rango	Amplitud	Nivel	Intervalo
30	19	11	3.7	Bajo	19 - 22
19	3.7	22.7		Medio	23 - 26
22.7	3.7	26.3		Alto	27 - 30
26.3	3.7	30.0			

*Fuente.* Elaboración propia (2024)

**Figura 36**

*Baremo Escala de valoración dimensión capacidad pedagógica de la variable de Desempeño*



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

## Baremo para Dimensión Responsabilidad en el Desempeño - Variable Desempeño Laboral

De acuerdo a la Tabla 20 y Figura 37 que se refiere a la dimensión responsabilidad en el desempeño de la variable de desempeño laboral se observa que el 50.5% de los docentes encuestados consideran que esta dimensión tiene un nivel alto. Un 29.7% de los docentes encuestados consideran un nivel medio y un 19.8% percibe el nivel de la dimensión como bajo.

**Tabla 20**

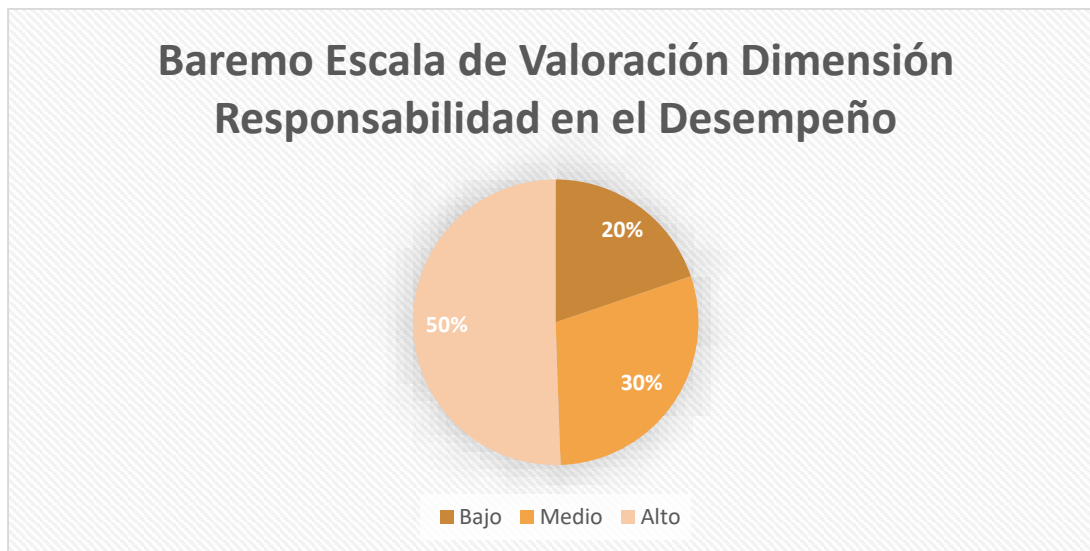
*Baremo Escala de valoración dimensión responsabilidad en el desempeño de la variable de Desempeño Laboral*

BAREMO ESCALA DE VALORACIÓN					
DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD EN DESEMPEÑO - VARIABLE DE DESEMPEÑO LABORAL					
Categoría		f	%		
Bajo		18	19.8		
Medio		27	29.7		
Alto		46	50.5		
<b>Total</b>		<b>91</b>	<b>100.0</b>		
Valor Máximo	Valor Mínimo	Rango	Amplitud	Nivel	Intervalo
30	23	7	2.3	Bajo	23 - 25
23	2.3	25.3		Medio	26 - 28
25.3	2.3	27.7		Alto	29 - 30
27.7	2.3	30.0			

*Fuente.* Elaboración propia (2024)

### Figura 37

*Baremo Escala de valoración dimensión Responsabilidad en el desempeño de la variable de Desempeño Laboral*



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

### **Baremo para la Dimensión Relaciones Interpersonales - Variable Desempeño Laboral**

De acuerdo a la Tabla 21 y Figura 38 que se refiere a la dimensión relaciones interpersonales de la variable de desempeño laboral se observa que el 52.7% de los docentes encuestados consideran que esta dimensión tiene un nivel alto. Un 37.4% de los docentes encuestados consideran un nivel medio y un 9.9% percibe el nivel de la dimensión como bajo.



**Tabla 21**

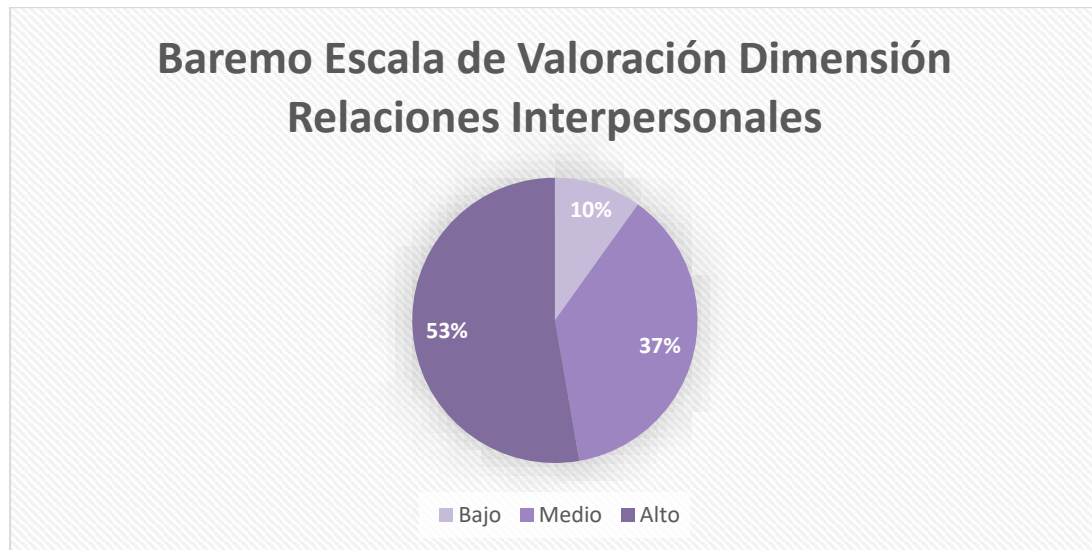
*Baremo Escala de valoración dimensión relaciones interpersonales de la variable de Desempeño Laboral*

BAREMO ESCALA DE VALORACIÓN					
DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES - VARIABLE DE DESEMPEÑO LABORAL					
Categoría			f	%	
Bajo			9	9.9	
Medio			34	37.4	
Alto			48	52.7	
<b>Total</b>			<b>91</b>	<b>100.0</b>	
Valor Máximo	Valor Mínimo	Rango	Amplitud	Nivel	Intervalo
30	22	8	2.7	Bajo	22 - 25
22	2.7	24.7		Medio	26 - 28
24.7	2.7	27.3		Alto	29 - 30
27.3	2.7	30.0			

Fuente. Elaboración propia (2024)

**Figura 38**

*Baremo Escala de valoración dimensión relaciones interpersonales de la variable de Desempeño*



Fuente. Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

### Baremo para la Dimensión Labor educativa - Variable Desempeño Laboral

De acuerdo a la Tabla 22 y Figura 39 que se refiere a la dimensión labor educativa de la variable de desempeño laboral se observa que el 64.8% de los docentes encuestados consideran que esta dimensión tiene un nivel alto. Un 26.4% de los docentes encuestados consideran un nivel medio y un 8.8% percibe el nivel de la dimensión como bajo.

**Tabla 22**

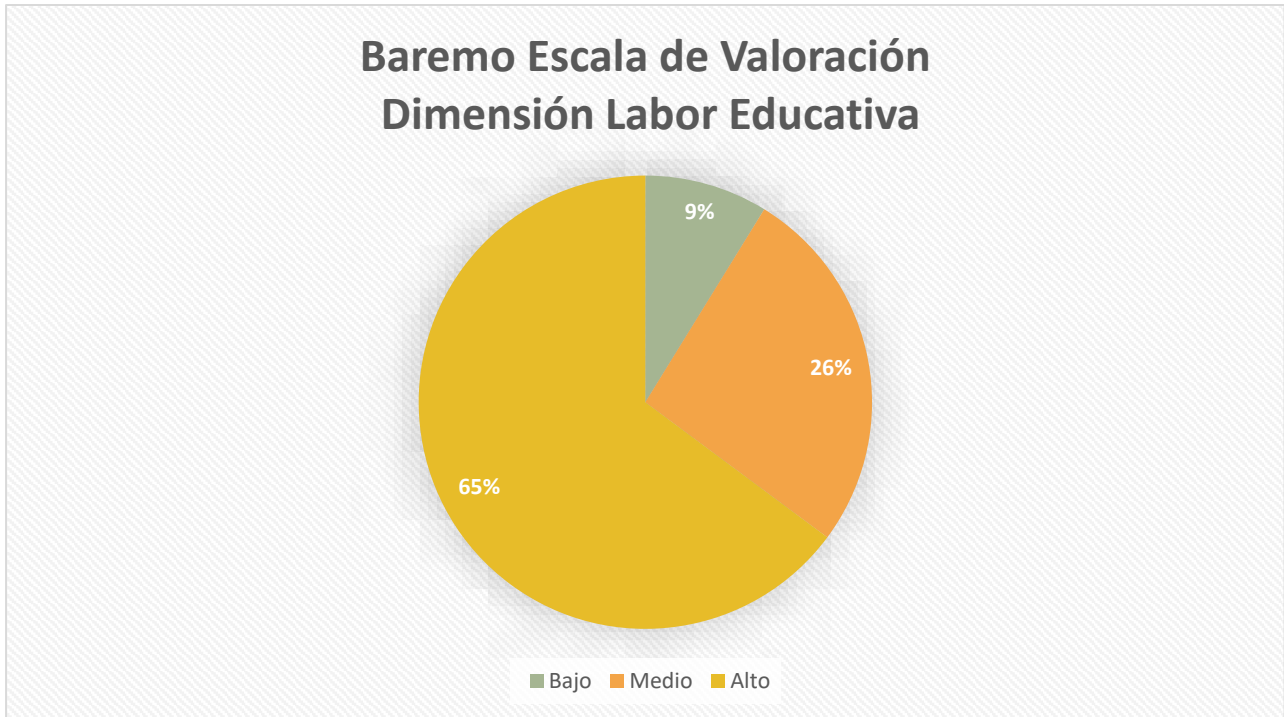
*Baremo Escala de valoración dimensión labor educativa de la variable de Desempeño Laboral*

BAREMO ESCALA DE VALORACIÓN					
DIMENSIÓN LABOR EDUCATIVA - VARIABLE DE DESEMPEÑO LABORAL					
Categoría			f	%	
Bajo			8	8.8	
Medio			24	26.4	
Alto			59	64.8	
Total			91	100.0	
Valor Máximo	Valor Mínimo	Rango	Amplitud	Nivel	Intervalo
35	21	14	4.7		
21.0	4.7	25.7		Bajo	21 – 25
25.7	4.7	30.3		Medio	26 – 30
30.3	4.7	35.0		Alto	31 - 35

*Fuente.* Elaboración propia (2024)

**Figura 39**

*Baremo Escala de valoración dimensión labor educativa de la variable de Desempeño Laboral*



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

### **Características de la Muestra**

Se observa en la Figura 40 que el 28.6% de los docentes que participaron en el estudio tienen 51 o más años de edad, un 24.2% tiene entre los 46 a 50 años de edad, un 20.9% está entre los 41 a 45 años de edad, del total solo el 24.2% se encuentra entre 31 a 40 años y solo el 2.2% tiene de entre 26 a 30 años.

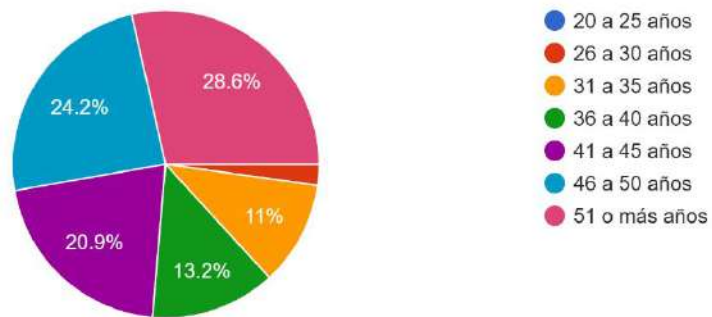
Nótese que los docentes encuestados tienen 41 años o más, lo que puede relacionarse con la experiencia que han ido adquiriendo a lo largo de su trayectoria académica y laboral, en menor proporción están los docentes cuyas edades oscilan entre 26 y 40 años pues entre estas edades están quienes se siguen preparando académicamente estudiando algún grado superior a una licenciatura y quienes están adentrándose en el ámbito laboral de la docencia.

## Figura 40

*Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Edad*

Edad

91 respuestas

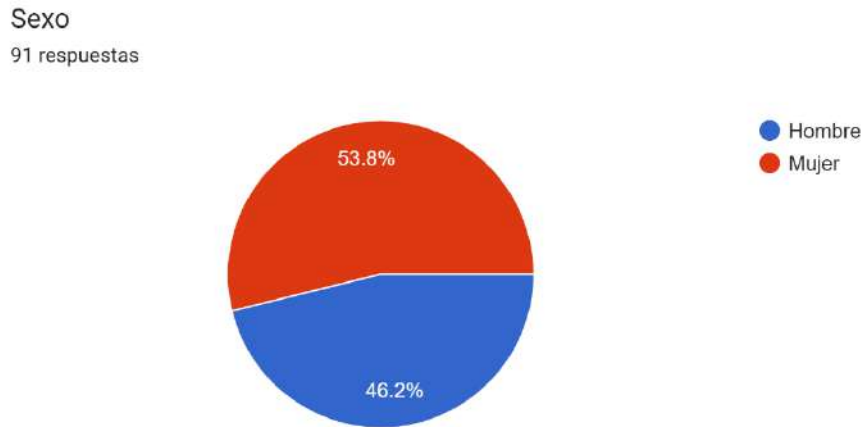


*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 41 que el 53.8% de los docentes son mujeres y el 46.2% son hombres. Nótese que se muestra una distribución bastante equilibrada en términos de género, con una ligera mayoría de mujeres cabe recalcar que uno de los objetivos con los que ha estado trabajando la Institución es con favorecer la eliminación de brechas de género en todas sus formas de discriminación contra la mujer por lo que lo anterior puede ser un indicador de la diversidad dentro del cuerpo docente de la IES.

## Figura 41

*Distribución de frecuencias para las características de la muestra - Sexo*

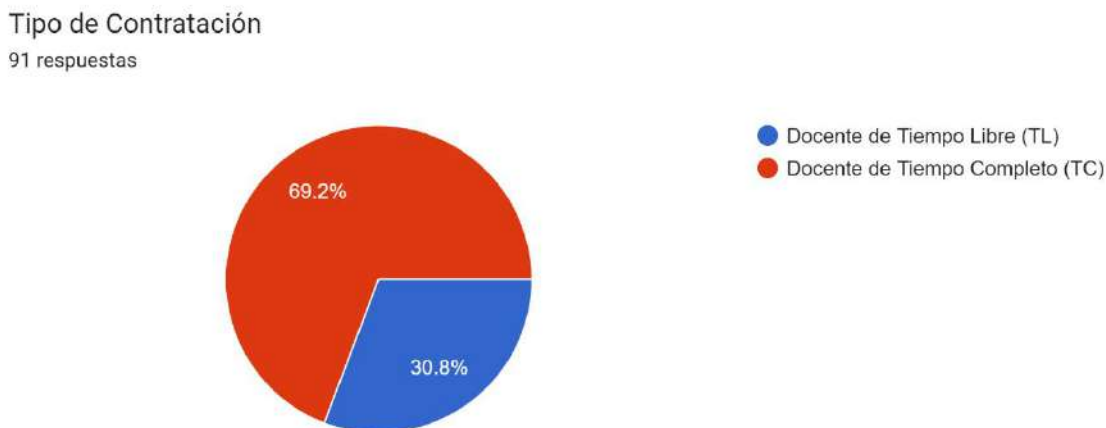


*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 42 que de los docentes que participaron el 69.2% tiene un tipo de contratación como docente de Tiempo Completo y un 30.8% tiene contrato como docente de Tiempo Libre. Nótese la predominancia de los docentes encuestados, cuya plaza pertenece a tiempo completo con casi el 70% lo cual muestra una certeza y estabilidad laboral para quienes impulsan el trabajo académico al interior de la IES. Dicho tipo de contrato también tiene consigo responsabilidades por lo que su percepción respecto al clima y desempeño puede influir.

## Figura 42

*Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Tipo de Contratación*



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 43 que el 62.6% tiene categoría VII de Tiempo Completo, seguida del 17.6% quien tiene una categoría V, pero como Tiempo Libre, un 7.7% se encuentra en la categoría III de Tiempo Libre, 4.4% tienen categoría VI de Tiempo Completo, el 3.3% se encuentra en la categoría I de Tiempo Libre, un 2.2% en la categoría IV de Tiempo Completo y solo un 1.1% tiene categoría II de Tiempo Libre, mismo porcentaje de 1.1% lo tienen los docentes que tienen categoría IV de Tiempo Libre. En la Institución de Educación Superior analizada existen siete niveles, categorías o puestos para los docentes con plaza de tiempo completo y cinco para los docentes con plaza de tiempo libre.

Una vez obtenida la plaza, los docentes pueden solicitar una recategorización en la cual se establece que pueden llegar a la categoría tope siempre y cuando cumplan con todos los requisitos y funciones establecidos en el Reglamento de Ingreso y Promoción del Personal Académico.

Nótese la predominancia del 62.6% mayor de la categoría VII para docentes de Tiempo Completo, lo que indica una proporción significativa de docentes con una alta categoría y dedicación laboral a tiempo completo.

El 17.6% de los docentes tienen la categoría V, pero como tiempo libre, lo que sugiere una proporción considerable de docentes con una categoría alta al ser esta la máxima para tiempos libres.

El 7.7 % de los docentes se encuentran en la categoría III de Tiempo Libre, lo que indica otra proporción significativa de docentes con una categoría intermedia

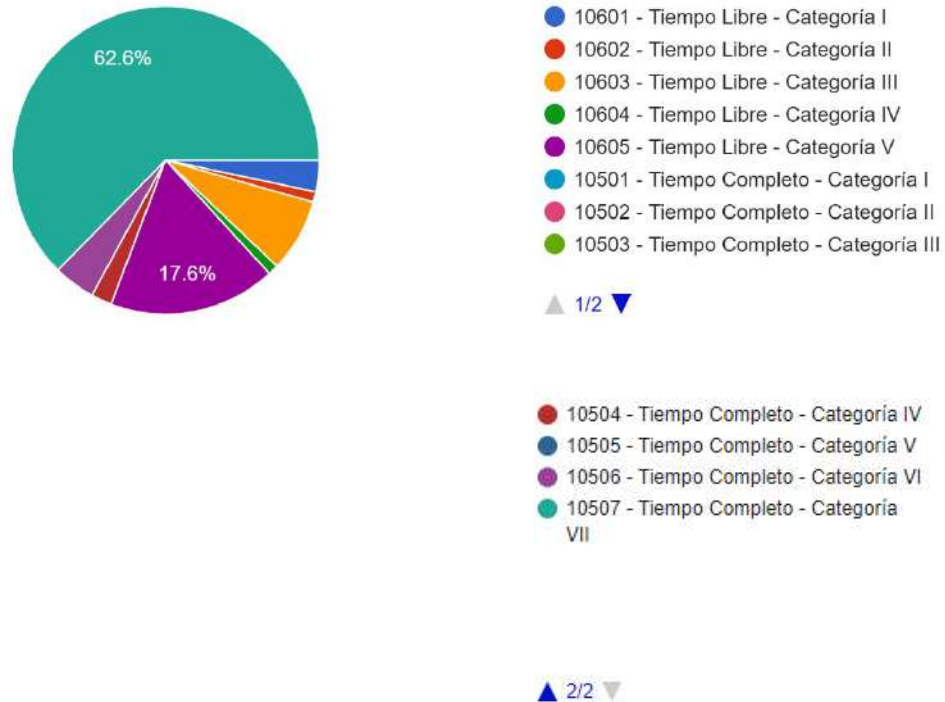
El resto de las categorías tienen representaciones más bajas: 4.4% en la categoría VI de Tiempo Completo, 3.3% en la categoría I de Tiempo Libre, 2.2% en la categoría IV de Tiempo Completo, 1.1% en la categoría II de Tiempo Libre y otro 1.1% en la categoría IV de Tiempo Libre.

**Figura 43**

*Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Puesto*

Puesto (Docente de Tiempo Libre/ Docente de Tiempo Completo)

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 44 que el 35.2% de los docentes tienen una antigüedad que va de 11 a 15 años laborando en la Institución, un 19.8% tienen entre 16 a 20 años, un 17.6% tiene entre 6 y 10 años, siguiendo el 13.2% quienes tienen entre 0 a 5 años de ingreso, un 6.6% tienen 31 o más años de antigüedad, en el mismo porcentaje 6.6% tienen entre 26 a 30 años de antigüedad y solo el 1.1% tiene de entre 21 a 25 años de antigüedad dentro de la Institución.

Nótese la predominancia de que el 35.2% de los docentes encuestados cuya antigüedad fluctúa entre 11 a 15 años laborando dentro de la Institución, lo que indica que una proporción significativa de docentes tienen una experiencia laboral moderada en la Institución. Seguido del



19.8% de los que tienen entre 16 y 20 años lo que es muestra de la permanencia, siendo útil para la toma de decisiones relacionadas con promociones, aumentos salariales y beneficios que devenguen de la misma.

El 17.6% de los docentes tienen entre 6 y 10 años de antigüedad, lo que indica una proporción significativa de docentes relativamente nuevos en la Institución.

El 13.2% de los docentes tienen entre 0 a 5 años de antigüedad, lo que sugiere otra proporción considerable de docentes recién ingresados a la Institución.

El 6.6% de los docentes tienen 31 o más años de antigüedad, lo que indica una proporción menor de docentes con una experiencia laboral muy prolongada en la Institución.

Igualmente, otro 6.6% de los docentes tienen entre 26 a 30 años de antigüedad, lo que refleja otra proporción significativa de docentes con una experiencia laboral prolongada en la Institución.

Solo el 1.1% de los docentes tienen de entre 21 a 25 años de antigüedad, lo que indica una proporción muy baja de docentes con una experiencia laboral intermedia en la Institución.

La distribución de la antigüedad laboral muestra una variedad de niveles de experiencia entre los docentes participantes en el estudio.

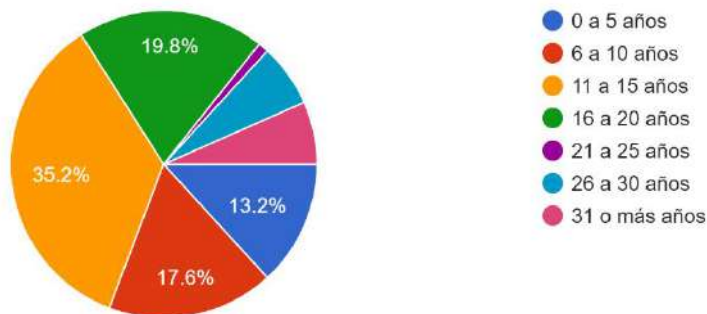
Esta diversidad en la antigüedad laboral puede tener implicaciones en términos de conocimientos institucionales, adaptabilidad a cambios organizacionales y percepciones del clima organizacional y el desempeño laboral dado que la antigüedad.

Importancia de la antigüedad en los procesos: En el proceso de estímulos la antigüedad tiene injerencia ya que genera puntuación que influye para determinar el nivel otorgado, otro ejemplo es en el proceso de recategorización en donde deben cumplir con el requisito de antigüedad para acceder a una promoción.

**Figura 44**

*Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Antigüedad en la Institución*

Antigüedad en la Institución  
91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 45 que el 58.2% de los docentes han obtenido su grado de Doctorado, un 26.4% tiene grado de Maestría, y un 15.4% tiene Posdoctorado.

Nótese la predominancia de que un 73.6% de los docentes encuestados cuentan con el Grado de Doctorado, esto considerando que para el caso de los docentes que marcaron Posdoctorado (tiempo que utilizan para profundizar e investigar) estos ya cuentan con el mismo, el cual es el máximo aceptado dentro del Sistema Educativo Nacional de México, en el bloque que corresponde a Educación Media Superior, lo que implica que la mayoría de los docentes tienen el nivel más alto de educación académica. El grado académico que ostenten los docentes contratados es de vital importancia para el logro de los objetivos institucionales dado que hay cuantificaciones medibles que ayudan a que la Institución se encuentre mejor posicionada en el ranking tanto a nivel nacional como internacional, lo que la hace acreedora a premios, así como a dinero para proyectos e investigaciones en beneficio de la sociedad, para el caso de recategorización los

docentes deben cumplir con un año de antigüedad, así como con el grado mínimo de maestría para poder ascender de categoría, en tanto tengan licenciatura deberán permanecer en la categoría I de tiempo libre.

El 26.4% de los docentes tienen grado de Maestría, lo que sugiere que una proporción considerable de docentes tienen un nivel educativo intermedio.

El 15.4% de los docentes tienen Posdoctorado, lo que indica que una proporción menor de docentes han continuado su educación después de obtener el Doctorado, obteniendo un nivel de especialización adicional.

La distribución de los niveles educativos de los docentes muestra una diversidad en términos de la formación académica.

Los docentes con Doctorado constituyen la mayoría, lo que sugiere una alta cualificación académica dentro del cuerpo docente.

La presencia de docentes con Maestría y Posdoctorado indica una diversidad de experiencia y especialización académica, lo que puede enriquecer el entorno educativo y de investigación en la Institución.

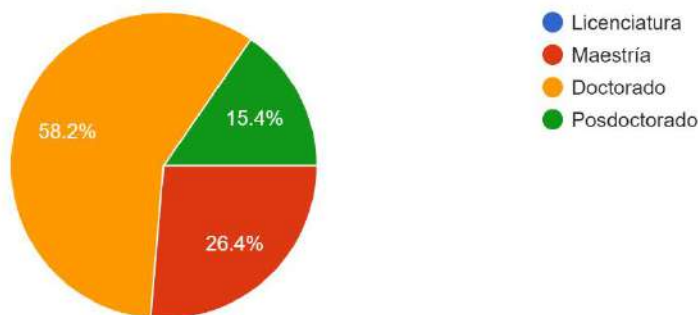
Es importante considerar el nivel educativo de los docentes al analizar los resultados del estudio, ya que puede influir en su enfoque pedagógico, su participación en actividades de investigación y su percepción del clima organizacional y el desempeño laboral.

## Figura 45

*Distribución de frecuencias para las características de la muestra – último grado académico*

Último grado académico

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 46 que el 17.6% corresponde a docentes de la Facultad de Ingeniería, un 14.3% a la Facultad de Derecho, un 12.1% a la Facultad de Contaduría y Administración, un 8.8% a la Escuela de Bachilleres, un 6.6% de la Facultad de Química, 5.5% la Facultad de Medicina, 5.5% la Facultad de Psicología y Educación, 5.5% la Facultad de Artes, 5.5% la Facultad de Enfermería, y 5.5% de la Facultad de Informática, continuando con la Facultad de Ciencias Naturales con un 4.4%, con un 3.3% la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 3.3% la Facultad de Filosofía y por último la Facultad de Lenguas y Letras con un 2.2%.

Nótese la predominancia de las facultades de donde provienen los docentes encuestados, siendo Ingeniería 17.6%, lo que indica que es una de las áreas más grandes en términos de personal docente. La Facultad de Derecho constituye el 14.3% de los docentes, lo que sugiere una proporción significativa de docentes en este campo de estudio y la Facultad de Contaduría y Administración representa el 12.1% de los docentes, lo que indica otra área académica con una proporción notable de personal docente.

La Escuela de Bachilleres cuenta con el 8.8% de los docentes, lo que sugiere una presencia significativa de docentes dedicados a la enseñanza a nivel bachillerato. Las restantes facultades o áreas académicas tienen porcentajes que van desde el 2.2% al 6.6%, lo que indica una diversidad de disciplinas representadas en la Institución, siendo Filosofía y Lenguas y Letras las facultades de menor porcentaje, lo anterior obedece a que tan grande o que tan pequeña es la facultad en relación a los docentes/alumnos.

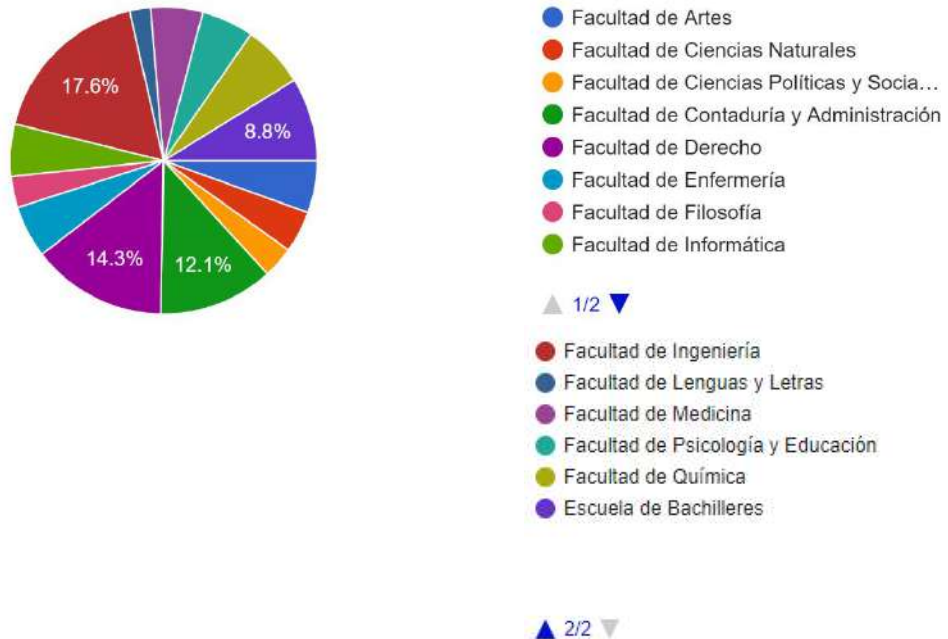
La distribución de los docentes por facultades o áreas académicas muestra una diversidad de disciplinas y áreas de estudio dentro de la Institución.

Esto sugiere que la Institución ofrece una variedad de programas académicos y áreas de especialización para sus estudiantes.

**Figura 46**

*Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Facultad – Adscripción*

Facultad/Adscripción  
91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 47 que el 48.4% tiene su adscripción en las instalaciones del centro universitario, lo que indica que la mayoría de los docentes están asignados al campus principal o central de la Institución, un 13.2% de los docentes se encuentra impartiendo clases en las instalaciones del campus aeropuerto, lo que sugiere una proporción significativa de docentes asignados a un campus alternativo. Otros campus con una representación notable de docentes incluyen el campus Juriquilla (8.8%), seguido por otro campus (6.6%), el campus Amazcala (4.4%), y con el mismo porcentaje de (4.4%) en el campus centro histórico y (4.4%) el campus de la capilla, el campus Corregidora (3.3%), el campus de San Juan del Río (3.3%), el campus Jalpan (1.1%), el campus de Amealco (1.1%) y el campus Conca (1.1%).

Nótese la predominancia de que la adscripción en centro universitario, campus aeropuerto y campus Juriquilla es en donde se encuentran adscritos la mayor parte de los docentes encuestados, en su minoría están los campus más alejados al centro universitario, como lo son Jalpan, Amealco y Conca. La distribución de los docentes por instalaciones o campus universitarios muestra una diversidad de ubicaciones donde se lleva a cabo la labor docente.

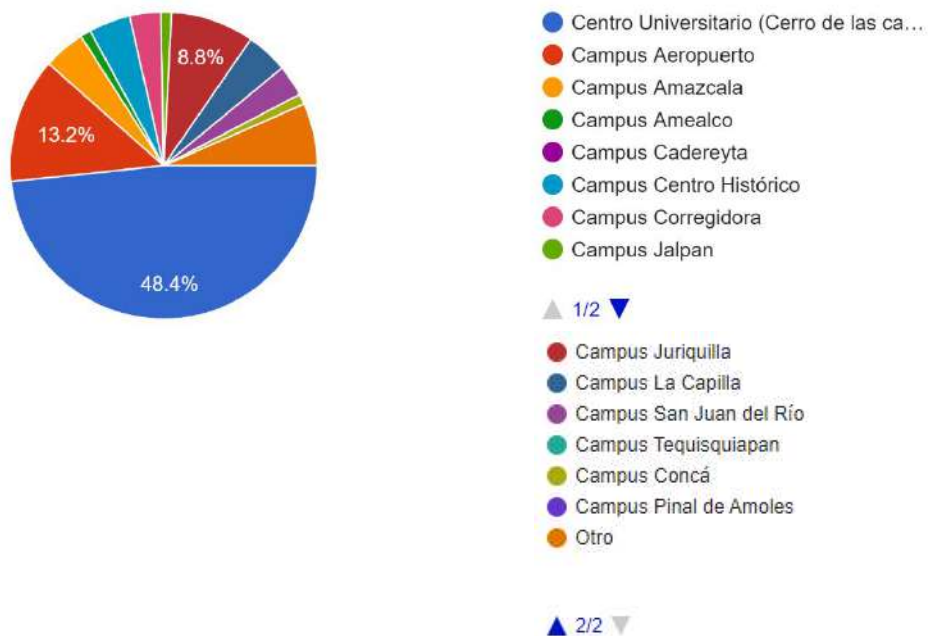
Esto puede reflejar la expansión geográfica de la Institución, con múltiples campus o instalaciones atendiendo a diferentes comunidades o necesidades académicas.

**Figura 47**

*Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Campus*

¿A que campus esta adscrito? Es el lugar donde imparte su mayor carga horaria.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 48 que el 90.1% de los docentes si ha participado en la convocatoria para obtener el estímulo al Desempeño del Personal Docente, y solo un 9.9% no ha participado nunca.

Nótese que un 9.9% de los docentes nunca ha participado en la Convocatoria que emite la Dirección de Desarrollo Académico, esto puede deberse a varios factores: por desconocimiento, requisitos solicitados y/o por el trabajo que implica cumplir con los mismos ya que no siempre están relacionados con los objetivos personales de cada uno de los miembros de la Institución, valorando otros aspectos antes que el monetario.

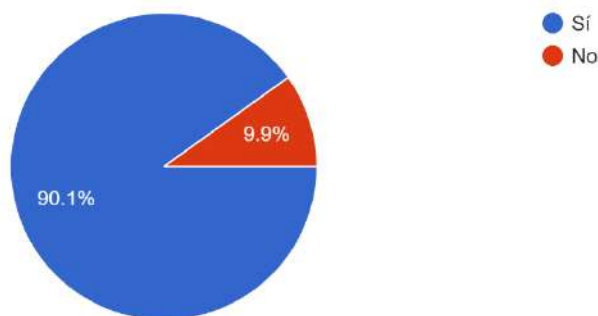
## Figura 48

*Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Participación programa*

*ESDEPED*

¿Ha participado en la convocatoria que emite la Dirección de Desarrollo Académico para Obtener el Estímulo al Desempeño del Personal Docente (ESDEPED)?

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 49 que el 19.8% obtuvo el nivel V, el 14.3% no participo en dicha convocatoria, lo que sugiere que una proporción considerable de docentes que no estuvieron involucrados en este proceso de evaluación. Otros niveles obtenidos por los docentes incluyen nivel IV (13.2%), nivel III (12.1%), nivel I (8.8%), nivel VIII (8.8%), nivel VI (5.5%), nivel VII (5.5%), nivel II (5.5%), sin nivel (4.4%), y nivel IX (2.2%).

Nótese que la distribución de los docentes según el nivel obtenido en la convocatoria muestra una variedad de resultados, con algunos docentes alcanzando niveles más altos que otros, por ejemplo el mayor porcentaje es el 19.8% quienes se concentran en el nivel V, solo un 2.2% de docentes alcanza el nivel IX el cual es el nivel máximo al que pueden acceder, lo anterior se debe a que para ir accediendo de un nivel a otro las/los docentes deberán cumplir además de la puntuación con ciertos requisitos establecidos con el afán de ir marcando la pauta para lograr los



objetivos propuestos por la dependencia, cabe recalcar que entre mayor es el nivel, mayor es la exigencia y por ende el monto del estímulo monetario que se percibe mensualmente.

Los niveles obtenidos en la convocatoria pueden estar relacionados con aspectos como la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento académico dentro de la Institución.

Es importante considerar los resultados de la convocatoria al analizar el desempeño laboral y las percepciones del clima organizacional, ya que los niveles obtenidos pueden influir en la satisfacción laboral y la motivación de los docentes.

**Figura 49**

*Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Nivel obtenido Programa ESDEPED*

Si participó en la convocatoria 2023 ¿Cuál es su nivel asignado en el Estímulo al Desempeño del Personal Docente (ESDEPED) ?

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 50 que el 31.9% de los docentes ha tomado 2 cursos del rubro didáctico - pedagógico durante el periodo 2022-2023, lo que indica una proporción significativa de docentes que han participado en actividades de formación continua. El 22% de los docentes ha tomado solo un curso, lo que sugiere otra proporción considerable de docentes que han participado

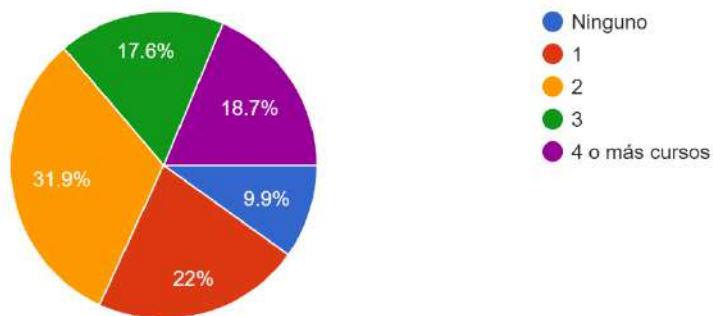
en alguna actividad de capacitación durante el periodo mencionado. El 18.7% ha tomado 4 o más cursos, lo que indica que una proporción notable de docentes ha participado en múltiples actividades de formación durante el periodo. El 17.6% ha tomado 3 cursos, y solo el 9.9% no ha tomado ninguno en el periodo mencionado.

Nótese que en cuanto a los cursos didáctico – pedagógicos los docentes están en constante capacitación, en general más del 90% manifiesta haber tomado al menos un curso, aunque en este apartado se desconoce si los docentes tienden a tomar al menos un curso dado que es requisito indispensable para participar en algunas de las convocatorias o por que de verdad tengan interés en capacitarse de manera pedagógica para poder contribuir al desarrollo de sus alumnos. Lo anterior dado que solo el 36.3% manifiesta haber tomado de 3, 4 o más cursos en este rubro. La participación en cursos y actividades de capacitación puede contribuir al desarrollo profesional de los docentes, mejorar sus habilidades pedagógicas y mantenerlos actualizados en su campo.

### Figura 50

*Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Cursos didáctico – pedagógicos*

¿Cuántos cursos del rubro didáctico - pedagógico ha tomado en el periodo 2022 - 2023?  
91 respuestas



Fuente. Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 51 que el 33.3% de los docentes ha tomado 2 cursos del rubro disciplinar durante el periodo 2022-2023, un 25.3% ha tomado solo un curso, el 18.7% no ha tomado ningún curso, el 12.1% ha tomado 4 o más cursos, y un 11% ha tomado 3 cursos en el último periodo.

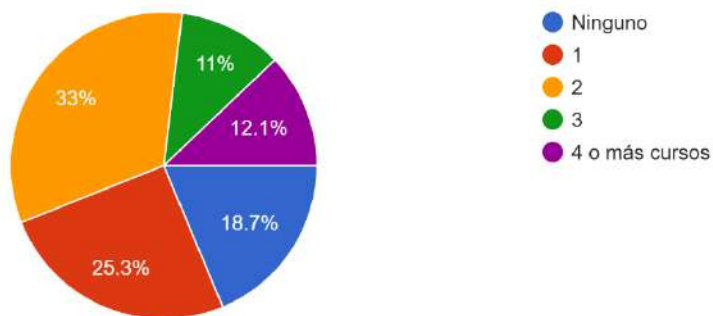
Nótese que en cuanto a los cursos disciplinares el 18.7% de la plantilla docente no tomo ningún curso en el periodo comprendido entre el 2022-2023, los cursos disciplinares contribuyen a la actualización disciplinaria de los profesores por lo que es importante tomar en cuenta este porcentaje para motivar a los docentes a seguir capacitándose en este rubro aun cuando sea o no requisito.

### Figura 51

*Distribución de frecuencias para las características de la muestra – Cursos disciplinares*

¿Cuántos cursos del rubro disciplinar (relacionados con sus materias que imparte) ha tomado en el periodo 2022 - 2023?

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

## **Resultados de la Variable de Clima Organizacional**

Se observa en la Figura 52 que el 78% de los docentes está totalmente de acuerdo en que se necesita el establecimiento de reglas para el correcto orden y funcionamiento de la Institución, esto indica una fuerte inclinación hacia la creencia de que las reglas son necesarias para garantizar el orden y la eficiencia en la Institución, un 15.4% está de acuerdo con la necesidad de establecer reglas, lo que refuerza la idea de que la gran mayoría de docentes respalda esta idea. Un 5.5% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” y solo el 1.1% de los docentes está en desacuerdo con la necesidad del establecimiento de reglas, lo que representa una minoría muy pequeña en comparación con aquellos que están de acuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *estructura* específicamente la percepción respecto a la necesidad de establecer reglas dentro de la Institución, se observa que, de las 10 preguntas para evaluar la dimensión de estructura, en esta es en donde el mayor porcentaje de docentes coincide y está de acuerdo en que son necesarias las reglas dentro de la Institución para poder garantizar el orden y el bienestar colectivo.

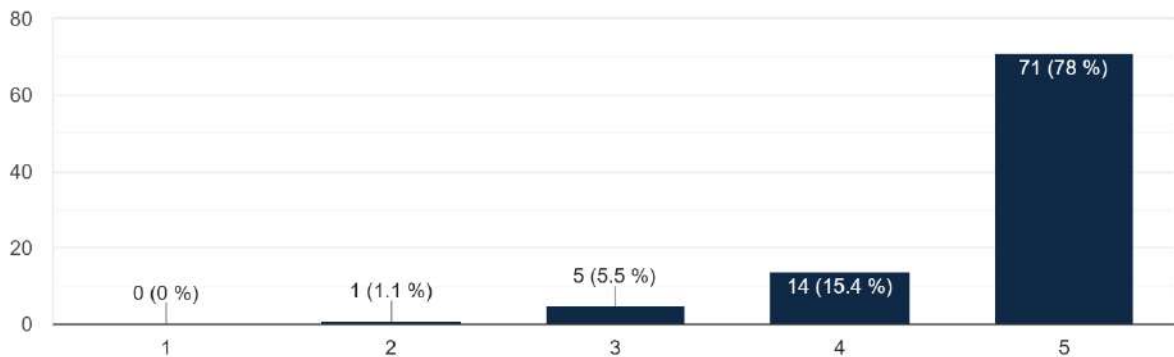
La abrumadora mayoría de los docentes muestra apoyo hacia la idea de establecer reglas para el orden y funcionamiento de la Institución, lo que sugiere un consenso generalizado en torno a este tema.

## Figura 52

### Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura

1. Considero que es necesario el establecimiento de reglas.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 53 que el 29.7% de los docentes está totalmente de acuerdo en que las normas de disciplina de la Institución son las adecuadas. Esto indica que casi un tercio de los docentes respalda completamente las normas de disciplina existentes. El 41.8% está de acuerdo en que las normas de disciplina de la Institución son las adecuadas. Esta cifra, sumada al porcentaje anterior, muestra que la mayoría de los docentes, aproximadamente el 71.5%, están de acuerdo o totalmente de acuerdo con las normas de disciplina vigentes. Un 20.9% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto indica una cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con las normas de disciplina. Solo el 4.4% de los docentes está en desacuerdo con las normas de disciplina de la Institución, mientras que un 3.3% está totalmente en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *estructura* específicamente la percepción que tienen los docentes respecto a si las normas de disciplina dentro de la Institución les parecen adecuadas, ya que, aunque las reglas siempre son necesarias no siempre significa que las normas sean las adecuadas, los docentes en este caso están de acuerdo en que las normas de disciplina actuales son las adecuadas, ya que éstas determinan las condiciones de trabajo tanto del empleador como del empleado, estas normas de disciplina han facilitado el buen desarrollo de las actividades permeando en su desempeño.

La mayoría de los docentes parecen estar satisfechos con las normas de disciplina de la Institución, ya que la mayoría está de acuerdo o totalmente de acuerdo con su adecuación.

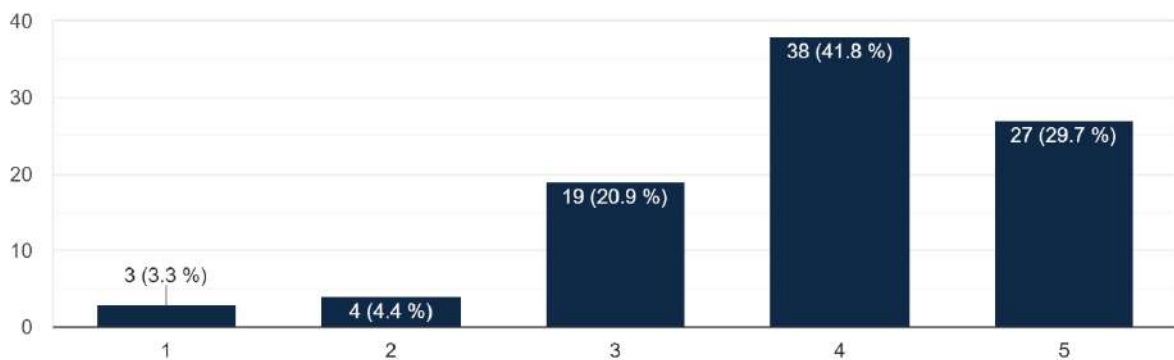
Sin embargo, existe una minoría significativa que no está de acuerdo con estas normas, lo que sugiere que puede haber áreas de mejora en las políticas de disciplina o en su implementación.

### Figura 53

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura*

2. Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 54 que el 44% de los docentes está de acuerdo en que en la Institución existe orden, esto indica que una proporción significativa de docentes percibe que hay un nivel adecuado de orden en la Institución. Un 16.5% de los docentes está totalmente de acuerdo en que existe orden, lo que refuerza la percepción positiva de una parte de los docentes sobre la existencia de orden en la Institución. Un 26.4% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere una cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción del orden. El 7.7% de los docentes está en desacuerdo con la existencia de orden en la Institución, mientras que un 5.5% está totalmente en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

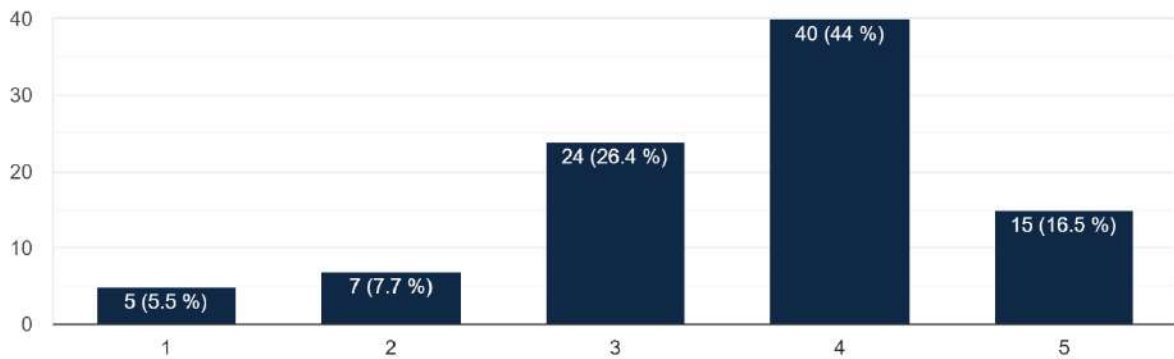
Este ítem está analizando la dimensión de *estructura* específicamente la percepción de que si existe orden en la Institución. La mayoría de los docentes parece percibir que existe un cierto nivel de orden en la Institución, ya que una proporción significativa está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, la presencia de un porcentaje no insignificante de docentes que no están de acuerdo con esta afirmación, así como aquellos que no expresaron una opinión clara, sugiere que puede haber discrepancias en la percepción del orden dentro de la Institución. Es importante abordar las preocupaciones de aquellos que no están de acuerdo con la percepción del orden, así como trabajar en la comunicación y la transparencia para promover una comprensión común del ambiente institucional.

## Figura 54

### *Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura*

3. En esta institución existe orden

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 55 que el 44% de los docentes está totalmente de acuerdo en que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas. Esto indica que una proporción significativa de docentes percibe que tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos en términos de funciones y responsabilidades. Un 29.7% de los docentes está de acuerdo en que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas, lo que refuerza la percepción positiva de una parte considerable de los docentes sobre la claridad en este aspecto. Un 15.4% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de la claridad de funciones y responsabilidades. El 4.4% de los docentes está en desacuerdo con la claridad de sus funciones y responsabilidades, mientras que un 6.6% está totalmente en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.



Este ítem está analizando la dimensión de *estructura*, en donde se muestra que en esta Institución los docentes tienen definidas sus funciones y responsabilidades, ayudando a realizarlas de manera autónoma siempre rigiéndose bajo las reglas y normas. La mayoría de los docentes perciben que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas, lo que sugiere que la Institución ha logrado comunicar efectivamente estas expectativas a una proporción significativa de su personal docente.

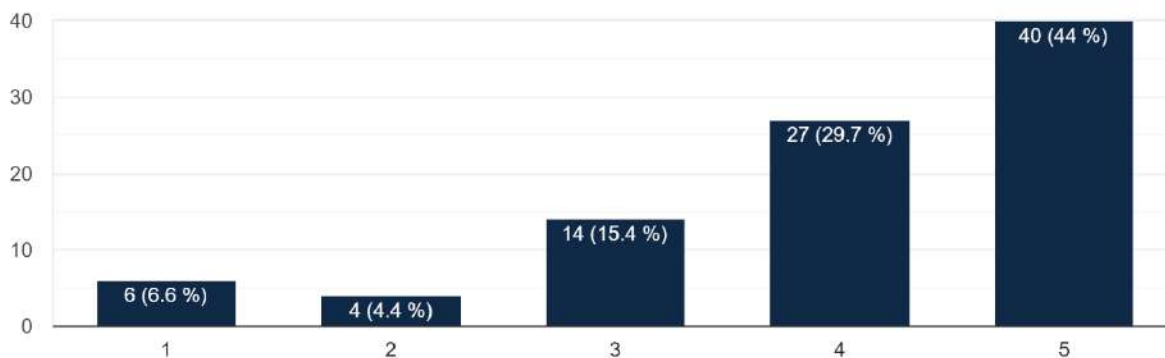
Sin embargo, la presencia de un porcentaje no insignificante de docentes que no están de acuerdo con esta percepción, así como aquellos que no expresaron una opinión clara, indica que puede haber discrepancias o falta de claridad en la definición de funciones y responsabilidades en algunos casos.

**Figura 55**

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura*

4. Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 56 que el 24.2% de los docentes está totalmente de acuerdo en que las normas actualmente vigentes facilitan su desempeño. Esto indica que una parte considerable

de los docentes percibe que las normas existentes contribuyen positivamente a su capacidad para realizar sus funciones. El 42.9% de los docentes está de acuerdo en que las normas actualmente vigentes facilitan su desempeño. Esta cifra, sumada al porcentaje anterior, muestra que la mayoría de los docentes, aproximadamente el 67.1%, está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la facilitación de su desempeño por las normas vigentes. Un 22% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de la facilitación del desempeño por las normas vigentes. El 6.6% de los docentes está totalmente en desacuerdo con la facilitación de su desempeño por las normas vigentes, mientras que un 4.4% está en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *estructura* específicamente si las normas vigentes facilitan el desempeño de los docentes. La mayoría de los docentes parece percibir que las normas actualmente vigentes facilitan su desempeño, lo que sugiere que estas normas son percibidas en su mayoría como beneficiosas para la realización de las funciones docentes.

Sin embargo, la presencia de un porcentaje no insignificante de docentes que no están de acuerdo con esta afirmación, así como aquellos que no expresaron una opinión clara, sugiere que puede haber discrepancias o falta de consenso en relación con la efectividad de las normas vigentes.

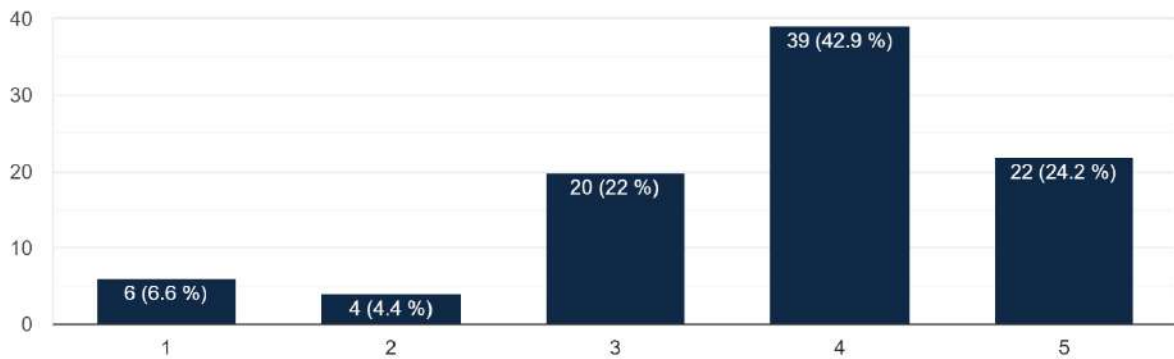
Es importante investigar las preocupaciones de aquellos que no están de acuerdo con la percepción de la facilitación del desempeño por las normas vigentes, así como evaluar si hay áreas específicas en las que las normas podrían mejorarse para apoyar mejor el trabajo de los docentes.

## Figura 56

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura*

### 5. Las normas vigentes facilitan mi desempeño

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 57 que el 18.7% de los docentes está totalmente de acuerdo en que los procedimientos administrativos de la Institución ayudan en la realización de sus tareas. Esto indica que una proporción significativa de los docentes percibe que los procedimientos administrativos son útiles y eficaces para facilitar la realización de sus tareas. El 31.9% de los docentes está de acuerdo en que los procedimientos administrativos de la Institución ayudan en la realización de sus tareas. Esta cifra, sumada al porcentaje anterior, muestra que aproximadamente el 50.6% de los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la utilidad de los procedimientos administrativos en sus tareas. Un 26.4% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere una cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de la ayuda de los procedimientos administrativos. El 13.2% de los docentes está totalmente en desacuerdo con la

ayuda de los procedimientos administrativos en la realización de sus tareas, mientras que un 9.9% está en desacuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *estructura* en donde la mitad de los docentes percibe que los procedimientos administrativos de la Institución son útiles para la realización de sus tareas, lo que sugiere que estos procedimientos son vistos en su mayoría como beneficiosos.

Sin embargo, la presencia de una minoría significativa de docentes que no están de acuerdo con esta afirmación, así como aquellos que no expresaron una opinión clara, sugiere que puede haber áreas de mejora en los procedimientos administrativos para garantizar su eficacia y utilidad para todos los docentes.

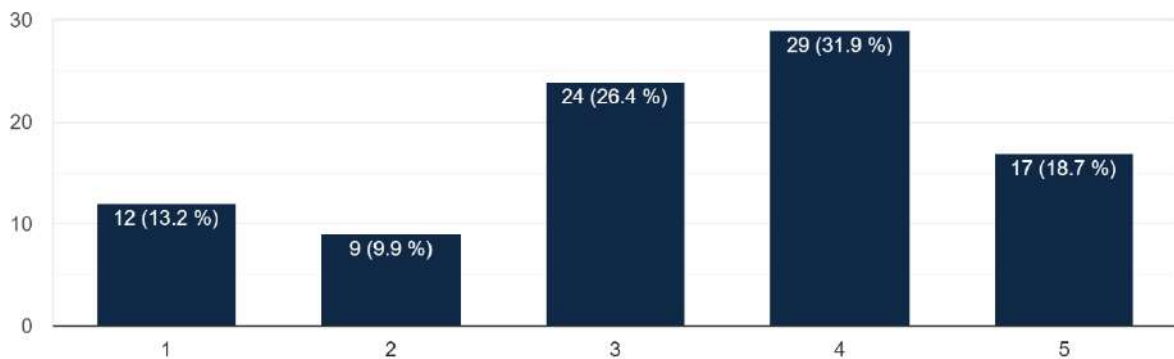
Es importante investigar las preocupaciones de aquellos que no están de acuerdo con la percepción de la ayuda de los procedimientos administrativos en la realización de sus tareas, así como identificar posibles áreas de mejora en los procesos administrativos para optimizar el apoyo a los docentes en sus labores.

### Figura 57

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura*

6. Los procedimientos administrativos de la Institución ayudan a la realización de mis tareas.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 58 que el 23.1% de los docentes está totalmente de acuerdo en que los ritmos de trabajo les parecen adecuados. Esto indica que una proporción significativa de los docentes percibe que los ritmos de trabajo son apropiados para ellos. El 33% de los docentes está de acuerdo en que los ritmos de trabajo les parecen adecuados. Esta cifra, sumada al porcentaje anterior, muestra que aproximadamente el 56.1% de los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la adecuación de los ritmos de trabajo. Un 25.3% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de la adecuación de los ritmos de trabajo. El 9.9% de los docentes está totalmente en desacuerdo con la adecuación de los ritmos de trabajo, mientras que un 8.8% está en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *estructura* en donde la mayoría de los docentes parece percibir que los ritmos de trabajo son adecuados para ellos, ya que más de la mitad está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Sin embargo, la presencia de una minoría significativa de docentes que no están de acuerdo con esta percepción, así como aquellos que no expresaron una opinión clara, sugiere que puede haber discrepancias en la percepción de los ritmos de trabajo entre los docentes.

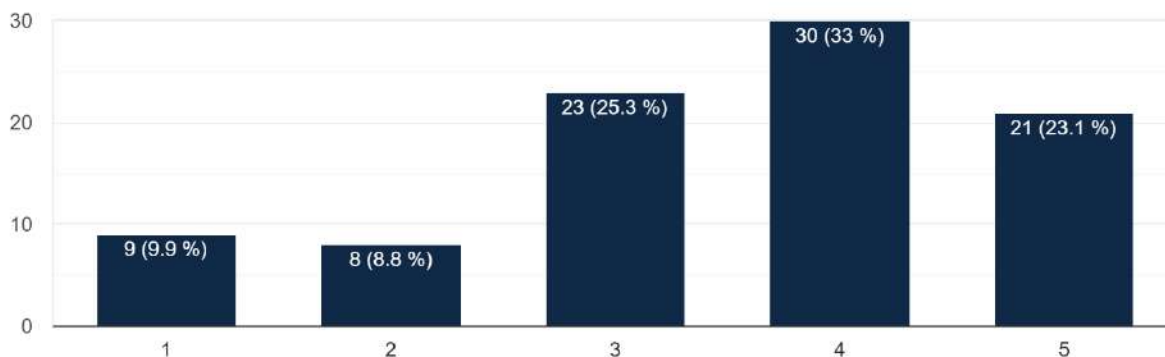
Es importante investigar las preocupaciones de aquellos que no están de acuerdo con la percepción de la adecuación de los ritmos de trabajo, así como explorar posibles ajustes en los horarios o la carga laboral para garantizar un equilibrio adecuado y una satisfacción general entre el personal docente.

## Figura 58

### *Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura*

7. Los ritmos de trabajo me parecen adecuados.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 59 que el 22% de los docentes está totalmente de acuerdo en que pueden opinar para mejorar los procedimientos. Esto indica que una proporción significativa de los docentes percibe que tienen la capacidad y la oportunidad de contribuir activamente a la mejora de los procedimientos institucionales. El 37.4% de los docentes está de acuerdo en que pueden opinar para mejorar los procedimientos. Esta cifra, sumada al porcentaje anterior, muestra que más de la mitad de los docentes, aproximadamente el 59.4%, está de acuerdo o totalmente de acuerdo con su capacidad para opinar y mejorar los procedimientos. Un 16.5% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de su capacidad para opinar sobre la mejora de los procedimientos. El 16.5% de los docentes está totalmente en desacuerdo con su capacidad para opinar y mejorar los procedimientos,

mientras que un 7.7% está en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

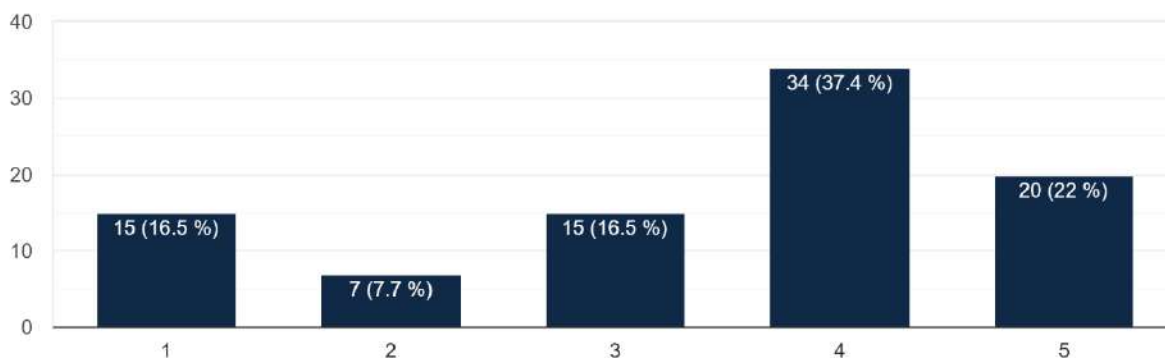
Este ítem está analizando la dimensión de *estructura* en donde la mayoría de los docentes parece percibir que tienen la capacidad para opinar y mejorar los procedimientos, ya que más de la mitad está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, la presencia de una minoría significativa de docentes que no están de acuerdo con esta percepción, así como aquellos que no expresaron una opinión clara, sugiere que puede haber áreas de mejora en los procesos de retroalimentación y participación del personal docente.

### Figura 59

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura*

8. Puedo opinar para mejorar los procedimientos.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 60 que el 31.9% de los docentes está totalmente de acuerdo en que se les permite poner en práctica lo que consideran más adecuado para realizar su trabajo. Esto indica que una proporción significativa de los docentes percibe que tienen un alto grado de autonomía en su práctica laboral.

El 36.3% de los docentes está de acuerdo en que se les permite poner en práctica lo que consideran más adecuado para realizar su trabajo. Esta cifra, sumada al porcentaje anterior, muestra que más del 68% de los docentes, aproximadamente, está de acuerdo o totalmente de acuerdo con su grado de autonomía en la práctica laboral. Un 20.9% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de su autonomía en la práctica laboral. El 7.7% de los docentes está totalmente en desacuerdo con su capacidad para poner en práctica lo que consideran más adecuado para realizar su trabajo, mientras que un 3.3% está en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *estructura* la mayoría de los docentes parece percibir que tienen la capacidad para poner en práctica lo que consideran más adecuado para realizar su trabajo, ya que más del 68% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, la presencia de una minoría significativa de docentes que no están de acuerdo con esta percepción, así como aquellos que no expresaron una opinión clara, sugiere que puede haber áreas de mejora en los procesos de toma de decisiones y autonomía en la práctica laboral.

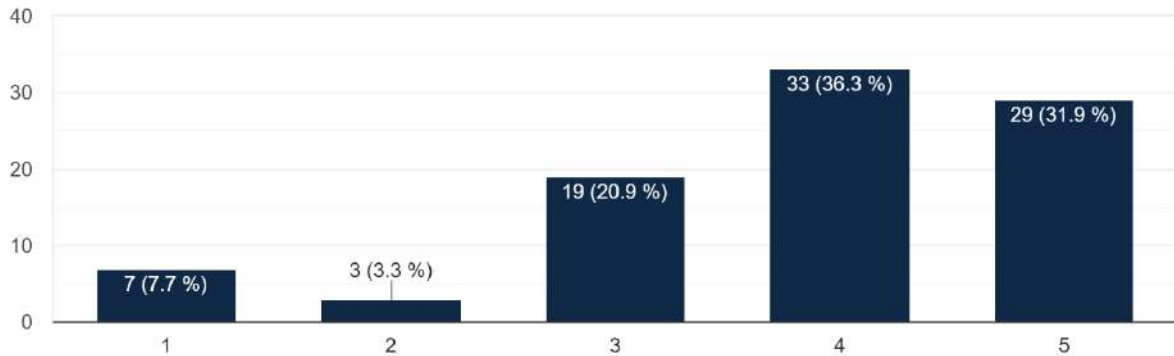


**Figura 60**

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura*

9. Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 61 que el 20.9% de los docentes está totalmente de acuerdo en que la Institución otorga los materiales suficientes para la realización de su trabajo. Esto indica que una proporción significativa de los docentes percibe que la Institución provee adecuadamente los materiales necesarios para llevar a cabo sus labores. El 25.3% de los docentes está de acuerdo en que la Institución otorga los materiales suficientes para la realización de su trabajo. Esta cifra, sumada al porcentaje anterior, muestra que aproximadamente el 46.2% de los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la disponibilidad de materiales para el trabajo. Un 26.4% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de la disponibilidad de materiales. El 13.2% de los docentes está totalmente en desacuerdo con la disponibilidad de materiales para el trabajo, mientras que un 14.3% está en

desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *estructura*, aunque una proporción considerable de docentes percibe que la Institución provee los materiales suficientes para su trabajo, existe un gran porcentaje el 27.5% que no está de acuerdo con esta percepción. La presencia de una cantidad considerable de docentes que no expresaron una opinión clara indica que puede haber incertidumbre o falta de información sobre este tema en la Institución. Es fundamental abordar las preocupaciones de aquellos que no están de acuerdo con la percepción de la disponibilidad de materiales, así como mejorar la comunicación y la transparencia en relación con los recursos disponibles para los docentes.

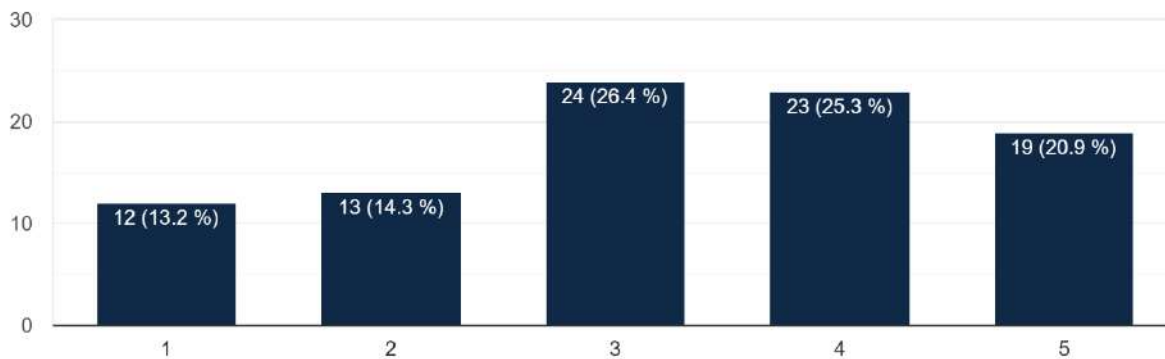
Además, es importante realizar evaluaciones periódicas de las necesidades de materiales de los docentes y tomar medidas para garantizar que cuenten con los recursos adecuados para llevar a cabo sus labores de manera eficaz.

### Figura 61

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Estructura*

10. La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 62 que el 51.6% de los docentes está totalmente de acuerdo en que la Institución ha contribuido a su desarrollo profesional. Esto indica que una mayoría significativa de los docentes percibe que la Institución ha tenido un impacto positivo en su crecimiento y desarrollo profesional. El 27.5% de los docentes está de acuerdo en que la Institución ha contribuido a su desarrollo profesional. Esta cifra, sumada al porcentaje anterior, muestra que aproximadamente el 79.1% de los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la contribución de la Institución a su desarrollo profesional. Un 12.1% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de la contribución de la Institución a su desarrollo profesional. El 6.6% de los docentes está en desacuerdo con la contribución de la Institución a su desarrollo profesional, mientras que un 2.2% está totalmente en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *recompensa* en donde la mayoría de los docentes percibe que la Institución ha contribuido positivamente a su desarrollo profesional, lo que sugiere que las oportunidades de crecimiento y formación proporcionadas por la Institución son valoradas por una gran parte del personal docente.

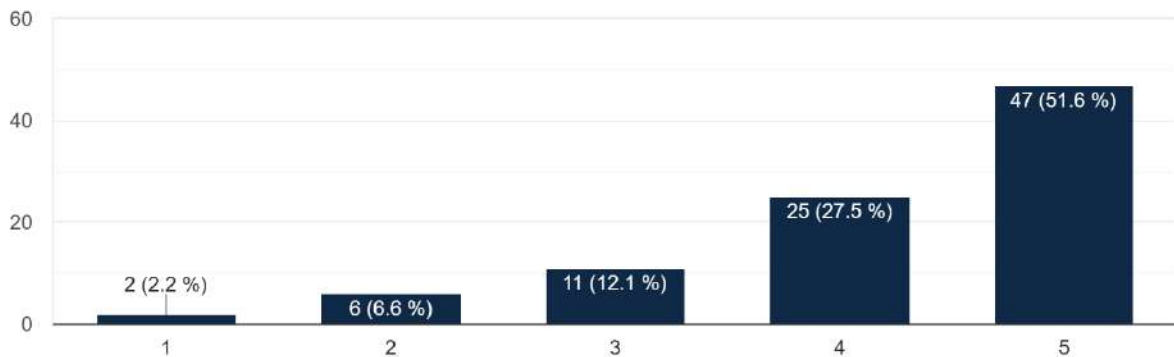
Sin embargo, la presencia de una minoría que no está de acuerdo con esta percepción, así como aquellos que no expresaron una opinión clara, indica que puede haber áreas de mejora en las iniciativas de desarrollo profesional de la Institución.

## Figura 62

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Recompensa*

11. La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 63 que un 49.5% de los docentes está totalmente de acuerdo en que la Institución les brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo en sus actividades. Esto indica que una mayoría significativa de los docentes percibe que la Institución ofrece oportunidades de capacitación que impactan positivamente en su desarrollo profesional. El 26.4% de los docentes está de acuerdo en que la Institución les brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo en sus actividades. Esta cifra, sumada al porcentaje anterior, muestra que aproximadamente el 75.9% de los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la capacitación proporcionada por la Institución. Un 16.5% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de la capacitación ofrecida por la Institución.

El 5.5% de los docentes está en desacuerdo con la capacitación proporcionada por la Institución, mientras que un 2.2% está totalmente en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

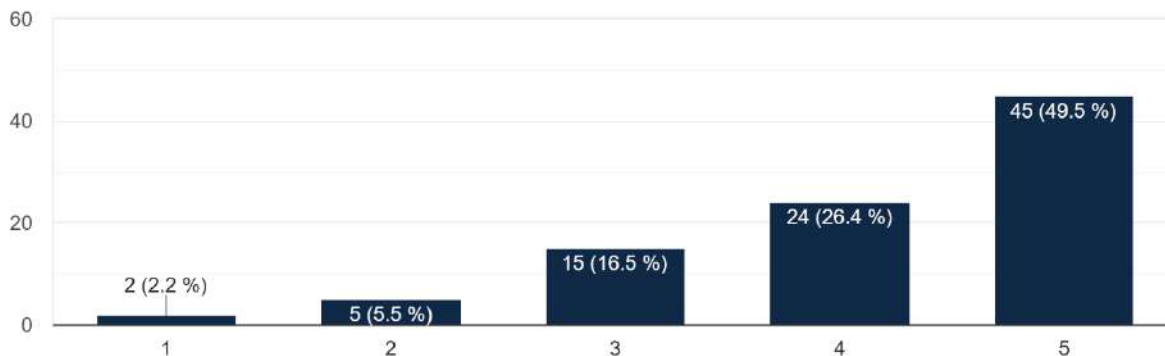
Este ítem está analizando la dimensión de *recompensa* en donde la mayoría de los docentes perciben que la Institución les brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo en sus actividades, lo que sugiere que las oportunidades de formación son valoradas por una gran parte del personal docente.

### Figura 63

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Recompensa*

12. La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 64 que el 36.3% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato muestra interés en el resultado de sus tareas. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe que su jefe directo está comprometido y muestra interés en el trabajo que realizan. El 27.5% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato muestra interés en el resultado de sus tareas. Sumado al porcentaje anterior, aproximadamente el 63.8% de

los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Un 15.4% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción del interés del jefe inmediato en el resultado de las tareas. El 14.3% de los docentes está totalmente en desacuerdo con que su jefe inmediato muestra interés en el resultado de sus tareas, mientras que un 6.6% está en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *recompensa*, aunque una mayoría de los docentes percibe que su jefe inmediato muestra interés en el resultado de sus tareas, la presencia de una minoría que no está de acuerdo con esta percepción indica que puede haber discrepancias en la calidad de la relación entre los docentes y sus superiores directos.

Es importante investigar las preocupaciones de aquellos que no están de acuerdo con la percepción del interés de su jefe inmediato en el resultado de sus tareas, así como proporcionar oportunidades de retroalimentación y comunicación para fortalecer la relación entre los docentes y sus superiores.

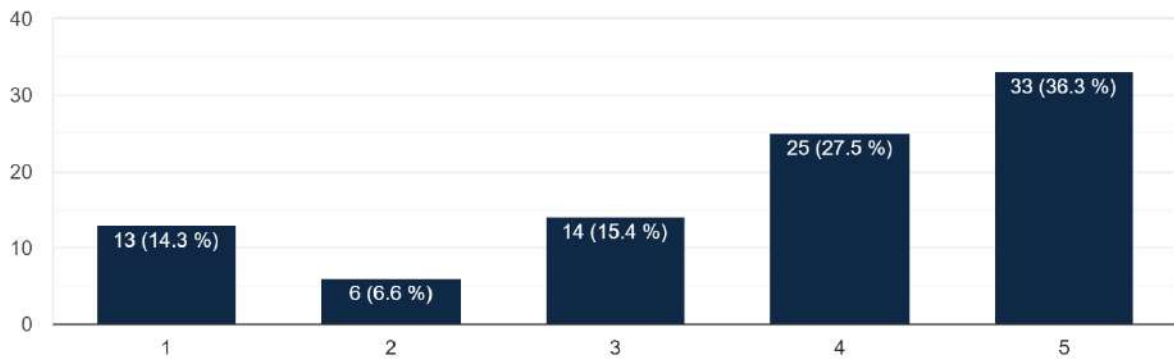
Mejorar la comunicación y el apoyo por parte de los superiores directos puede contribuir a aumentar la satisfacción laboral y mejorar el rendimiento de los docentes.

## Figura 64

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Recompensa*

13. Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 65 que el 41.8% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato reconoce su esfuerzo en la realización de sus tareas. Esto indica que una proporción significativa de los docentes percibe que su jefe directo valora y reconoce el trabajo que realizan. El 20.9% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato reconoce su esfuerzo en la realización de sus tareas. Sumado al porcentaje anterior, aproximadamente el 62.7% de los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Un 11% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran tanto en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo" como en la de "desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción del reconocimiento del esfuerzo por parte del jefe inmediato. El 15.4% de los docentes está totalmente en desacuerdo con que su jefe inmediato reconoce su esfuerzo en la realización de sus tareas, mientras que otro 11% está en desacuerdo.

Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

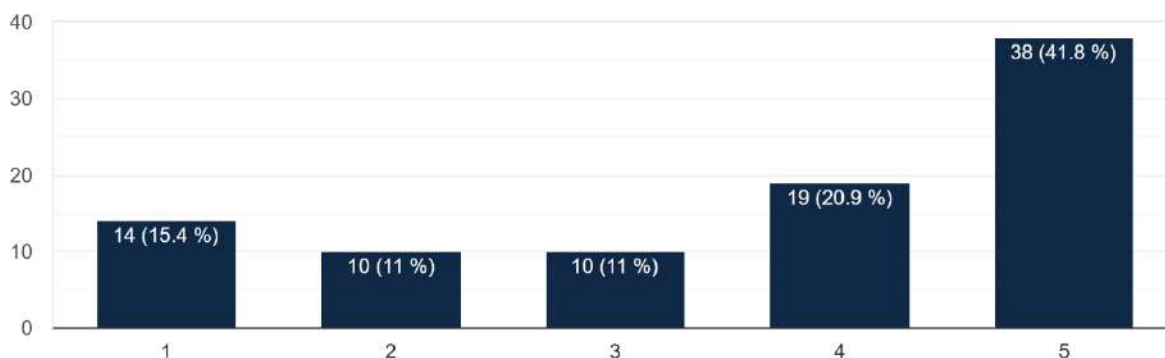
Este ítem está analizando la dimensión de *recompensa*, aunque una mayoría de los docentes percibe que su jefe inmediato reconoce su esfuerzo en la realización de sus tareas, la presencia de una minoría que no está de acuerdo con esta percepción indica que puede haber discrepancias en la manera en que se valora el trabajo del personal docente. Es importante investigar las preocupaciones de aquellos que no están de acuerdo con la percepción del reconocimiento del esfuerzo por parte de su jefe inmediato, así como proporcionar oportunidades de retroalimentación y reconocimiento para fortalecer la relación entre los docentes y sus superiores. Mejorar el reconocimiento y la valoración del esfuerzo por parte de los superiores puede contribuir a aumentar la motivación y la satisfacción laboral de los docentes, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en su rendimiento y compromiso con la Institución.

### Figura 65

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Recompensa*

14. Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)



Se observa en la Figura 66 que el 30.8% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato utiliza su posición para darles oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias. Esto indica que una proporción significativa de los docentes percibe que su jefe directo ejerce un papel activo en proporcionarles oportunidades laborales que consideran gratificantes y motivadoras. El 24.2% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato utiliza su posición para darles oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias. Sumado al porcentaje anterior, aproximadamente el 55% de los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Un 17.6% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran tanto en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo" esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción del uso de la posición del jefe inmediato para brindar oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias. El 18.7% de los docentes está totalmente en desacuerdo con que su jefe inmediato utiliza su posición para darles oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias, mientras que otro 8.8% está en desacuerdo.

Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *recompensa*, aunque una parte significativa de los docentes percibe que su jefe inmediato utiliza su posición para proporcionarles oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias, la presencia de una minoría que no está de acuerdo con esta percepción indica que puede haber discrepancias en la forma en que se gestionan las oportunidades laborales dentro de la Institución. Es importante investigar las preocupaciones de aquellos que no están de acuerdo con la percepción del uso de la posición del jefe inmediato para brindar oportunidades laborales estimulantes y satisfactorias, así como implementar medidas para mejorar la equidad y transparencia en la asignación de tareas y oportunidades laborales. Mejorar

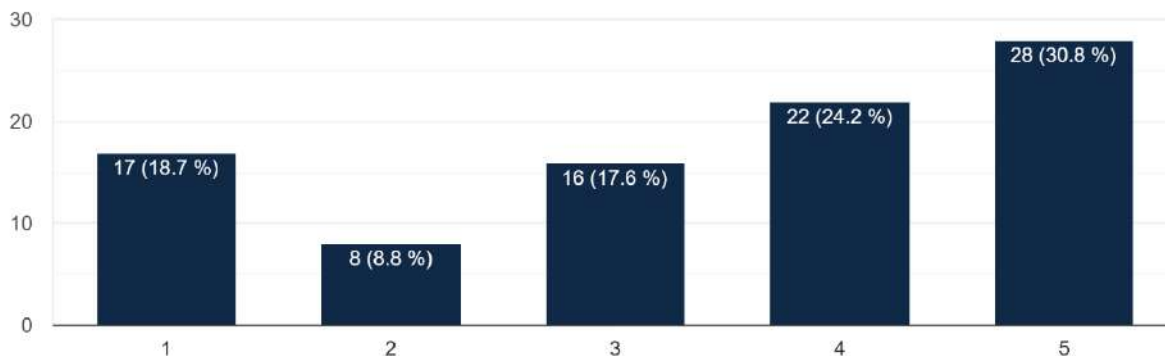
la percepción de justicia y equidad en la asignación de oportunidades laborales puede contribuir a aumentar la motivación y el compromiso de los docentes, así como a fortalecer la relación entre el personal y sus superiores.

### Figura 66

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Recompensa*

15. Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 67 que el 22% de los docentes está totalmente de acuerdo en que en la Institución se trabaja con espíritu de equipo. Esto indica que una proporción significativa de los docentes percibe un ambiente de colaboración y cooperación entre los miembros de la Institución.

El 24.2% de los docentes está de acuerdo en que en la Institución se trabaja con espíritu de equipo. Sumado al porcentaje anterior, aproximadamente el 46.2% de los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Un 26.4% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción del trabajo en equipo en la

Institución. El 17.6% de los docentes está totalmente en desacuerdo con que en la Institución se trabaja con espíritu de equipo, mientras que otro 9.9% está en desacuerdo.

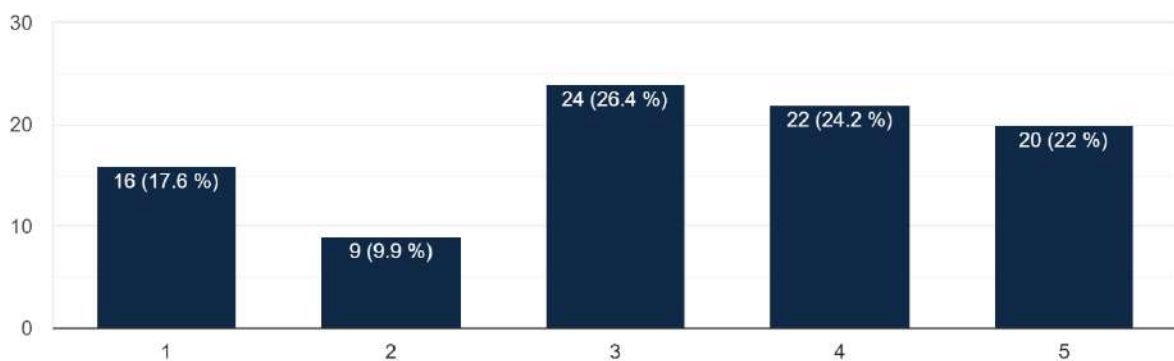
Este ítem está analizando la dimensión de **relaciones**, Aunque una parte considerable de los docentes percibe un ambiente de trabajo en equipo en la Institución, la presencia del resto que no está de acuerdo con esta percepción indica que puede haber desafíos en la colaboración y la comunicación entre los miembros del personal. Es importante investigar las preocupaciones de aquellos que no están de acuerdo con la percepción del trabajo en equipo en la Institución y abordar posibles barreras que puedan estar obstaculizando la colaboración efectiva. Fomentar una cultura de trabajo en equipo y colaboración puede contribuir a mejorar la eficiencia, la comunicación y la satisfacción laboral en la Institución, lo que a su vez puede beneficiar el desempeño general y el clima organizacional.

### Figura 67

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

16. En esta institución trabajamos con espíritu de equipo.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 68 que el 30.8% de los docentes está de acuerdo en que en la Institución es sencillo ponerse de acuerdo, un 6.6% está totalmente de acuerdo con esa afirmación, lo que sumando ambos porcentajes un 37.4% de los docentes perciben que existe cierta facilidad para llegar a acuerdos en la Institución. El 27.5% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de la facilidad para ponerse de acuerdo en la Institución. El 20.9% de los docentes está en desacuerdo en que en la Institución es sencillo ponerse de acuerdo, mientras que otro 14.3% está totalmente en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o que no expresaron una opinión clara. Solo un 6.6% de los docentes expresó estar totalmente en acuerdo con la afirmación de que en la Institución es sencillo ponerse de acuerdo. Este porcentaje es el más bajo entre las categorías de respuesta.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre la facilidad para ponerse de acuerdo en la Institución varía entre los docentes, con una parte significativa que está de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo o que no tiene una opinión clara al respecto. Es importante investigar las razones detrás de las opiniones de aquellos que perciben dificultades para ponerse de acuerdo, así como identificar posibles barreras que obstaculicen la colaboración y la toma de decisiones efectiva.

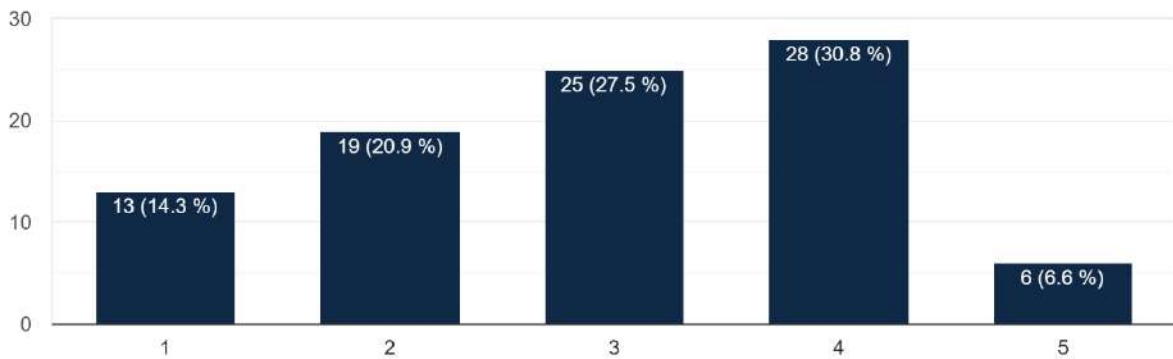
Mejorar los procesos de comunicación, negociación y resolución de conflictos puede contribuir a facilitar el acuerdo entre los miembros del personal y promover un ambiente laboral más armonioso y productivo.

## Figura 68

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

17. En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 69 que un 30.8% de los docentes está de acuerdo en que sus compañeros les brindan apoyo cuando lo necesitan, y otro 30.8% también está de acuerdo. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe que existe un ambiente de apoyo entre sus colegas. Un 18.7% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción del apoyo de los compañeros. Un 9.9% de los docentes está en desacuerdo en que sus compañeros les brindan apoyo cuando lo necesitan, y otro 9.9% está totalmente en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o que no expresaron una opinión clara.

Este ítem está analizando la dimensión de **relaciones** la percepción sobre el apoyo brindado por los compañeros varía entre los docentes, con una parte significativa que está de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo o que no tiene una opinión clara

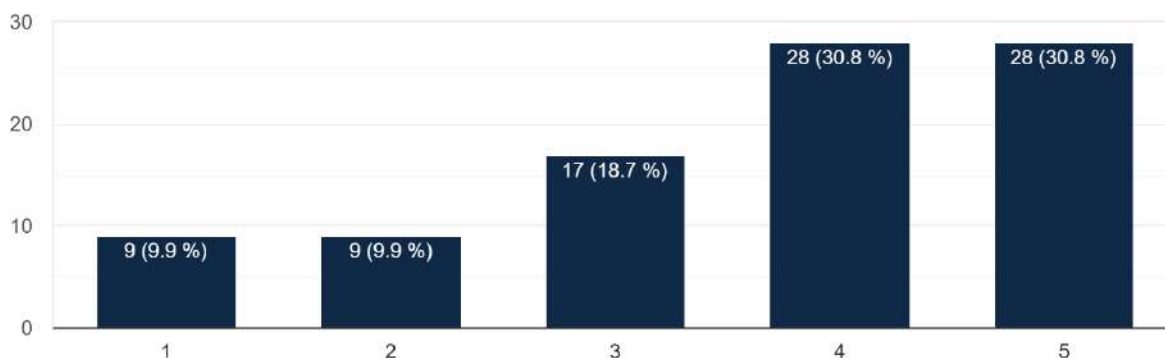
al respecto. Es importante investigar las razones detrás de las opiniones de aquellos que perciben que no reciben el apoyo necesario de sus compañeros, así como identificar posibles oportunidades para fortalecer las relaciones entre los miembros del personal. Fomentar una cultura de colaboración, solidaridad y apoyo mutuo entre los docentes puede contribuir a mejorar el bienestar emocional y la satisfacción laboral, así como fortalecer el trabajo en equipo y el clima organizacional en la Institución.

### Figura 69

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

18. Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 70 que un 34.1% de los docentes está de acuerdo en que el personal de otras áreas se suma para resolver los problemas de la Institución, un 17.6% están totalmente de acuerdo con esa afirmación dando un total de 51.7% siendo poco más de la mitad de los docentes que perciben que existe un esfuerzo conjunto entre el personal de diferentes áreas para abordar los desafíos institucionales, el personal se suma para resolver los problemas de la IES, además perciben una colaboración efectiva entre las diferentes áreas.. Un 28.6% de los docentes no

expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de la colaboración del personal de otras áreas. Un 11% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que el personal de otras áreas se suma para resolver los problemas de la Institución, mientras que solo un 8.8% está en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o que no expresaron una opinión clara.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre la colaboración del personal de otras áreas varía entre los docentes, con una parte significativa que está de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero también con una proporción considerable que no tiene una opinión clara al respecto.

Es importante investigar las razones detrás de las opiniones de aquellos que perciben que el personal de otras áreas no se suma para resolver los problemas de la Institución, así como identificar posibles barreras que puedan estar obstaculizando la colaboración interdepartamental.

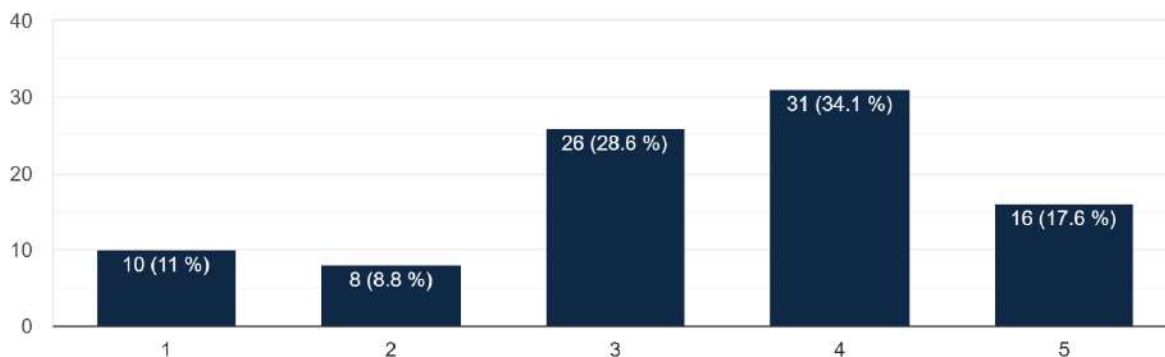
Fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre todas las áreas de la Institución puede contribuir a abordar de manera más efectiva los desafíos institucionales y mejorar el rendimiento general de la organización.

## Figura 70

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

19. El personal de otras áreas se suma para resolver los problemas de la institución.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 71 que un 38.5% de los docentes está de acuerdo en que en la Institución se valora el trabajo y el esfuerzo. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe que hay un reconocimiento hacia el trabajo duro y el esfuerzo realizado en la Institución. Un 18.7% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de si se valora el trabajo y el esfuerzo en la Institución. Un 16.5% de los docentes está totalmente de acuerdo en que en la Institución se valora el trabajo y el esfuerzo. Esto indica que una proporción considerable de los docentes percibe un fuerte reconocimiento hacia el trabajo realizado. Un 14.3% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que en la Institución se valora el trabajo y el esfuerzo, mientras que un 12.1% está en desacuerdo. Estos porcentajes representan una minoría en comparación con aquellos que están de acuerdo o que no expresaron una opinión clara.



Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre si se valora el trabajo y el esfuerzo en la Institución varía entre los docentes, con una parte significativa que está de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero también con una proporción considerable que no tiene una opinión clara al respecto y una minoría que está en desacuerdo. Es importante investigar las razones detrás de las opiniones de aquellos que perciben que no se valora el trabajo y el esfuerzo en la Institución, así como identificar posibles áreas de mejora en términos de reconocimiento y valoración del desempeño laboral.

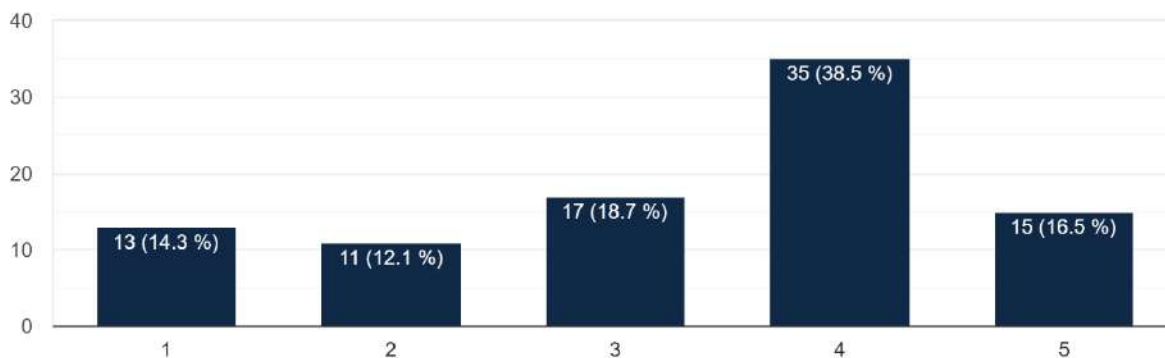
Fortalecer las políticas y prácticas de reconocimiento y apreciación del trabajo realizado puede contribuir a mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los docentes, así como a promover un ambiente laboral más positivo y motivador.

**Figura 71**

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

20. En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 72 que un 31.9% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato tiene la capacidad de ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas. Esto indica

que una parte significativa de los docentes percibe que su jefe inmediato posee las habilidades necesarias para liderar eficazmente. Un 26.4% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato tiene la capacidad mencionada. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes tiene una opinión favorable sobre las habilidades de liderazgo de su jefe inmediato. Un 17.6% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de la capacidad de su jefe inmediato. Otro 17.6% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que su jefe inmediato tenga la capacidad mencionada. Esto indica que una proporción significativa de los docentes no percibe que su jefe inmediato posea las habilidades necesarias para liderar proyectos y personas. Un 6.6% de los docentes está en desacuerdo en que su jefe inmediato tenga la capacidad mencionada. Esto representa una minoría en comparación con aquellos que están totalmente en desacuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre la capacidad del jefe inmediato para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas varía entre los docentes, con una parte significativa que está de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo o que no tiene una opinión clara al respecto. Es importante investigar las razones detrás de las opiniones negativas de los docentes sobre la capacidad de su jefe inmediato y abordar posibles áreas de mejora en términos de liderazgo y gestión.

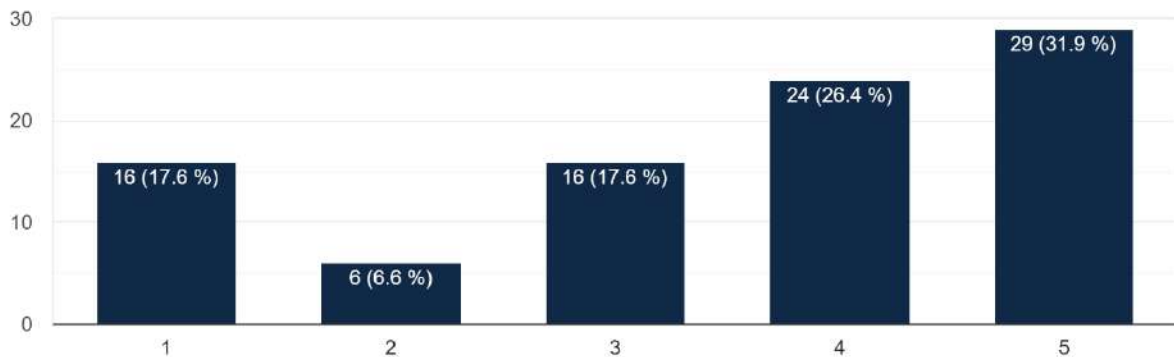
Proporcionar capacitación y desarrollo de liderazgo para los jefes inmediatos puede contribuir a mejorar sus habilidades para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en el desempeño y la satisfacción laboral de los docentes.

## Figura 72

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

21. Mi jefe inmediato tiene la capacidad de ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 73 que un 31.9% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato es claro en la asignación de sus tareas. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe que su jefe inmediato comunica claramente las tareas que deben realizar. Un 27.5% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato es claro en la asignación de tareas. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes tiene una opinión favorable sobre la claridad de las instrucciones de su jefe inmediato. Un 15.4% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que su jefe inmediato sea claro en la asignación de tareas, mientras que un 13.2% está en desacuerdo. Esto indica que una minoría significativa de los docentes no percibe que su jefe inmediato sea claro en la asignación de tareas. Un 12.1% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de la claridad en la asignación de tareas por parte de su jefe inmediato.

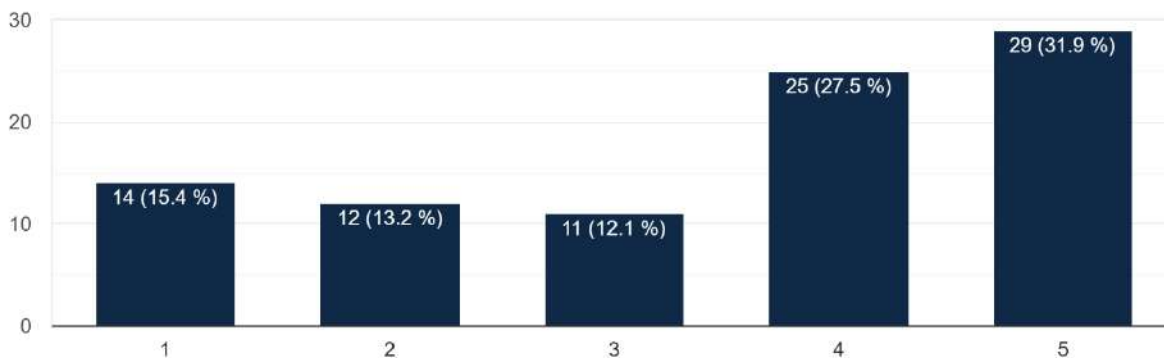
Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre la claridad en la asignación de tareas por parte del jefe inmediato varía entre los docentes, con una parte significativa que está de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo. Es importante investigar las razones detrás de las opiniones negativas de los docentes sobre la claridad en la asignación de tareas por parte de su jefe inmediato y abordar posibles áreas de mejora en la comunicación y la gestión de tareas. Proporcionar capacitación en habilidades de comunicación y gestión del tiempo para los jefes inmediatos puede contribuir a mejorar su capacidad para comunicar claramente las tareas y expectativas laborales, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia y la satisfacción laboral de los docentes.

**Figura 73**

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

22. Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 74 que un 40.7% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato les brinda seguridad para la realización de sus tareas. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe que su jefe inmediato les ofrece un entorno de trabajo seguro

y confiable. Un 18.7% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato les brinda seguridad para la realización de sus tareas. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes tiene una opinión favorable sobre la capacidad de su jefe inmediato para proporcionar seguridad en el trabajo. Un 17.6% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que su jefe inmediato les brinda seguridad para la realización de sus tareas, mientras que un 9.9% está en desacuerdo. Esto indica que una minoría significativa de los docentes no percibe que su jefe inmediato les proporcione seguridad en el trabajo. Un 13.2% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de si el jefe inmediato brinda seguridad para la realización de tareas.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre si el jefe inmediato brinda seguridad para la realización de tareas varía entre los docentes, con una parte significativa que está de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo.

Es importante investigar las razones detrás de las opiniones negativas de los docentes sobre la capacidad de su jefe inmediato para brindar seguridad en el trabajo y abordar posibles áreas de mejora en términos de seguridad laboral.

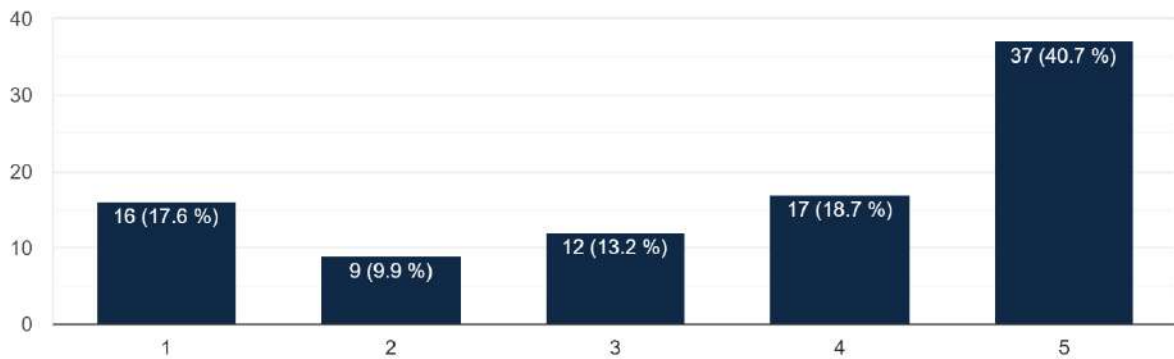
Proporcionar capacitación en seguridad laboral y promover un ambiente de trabajo seguro y saludable puede contribuir a mejorar la percepción de los docentes sobre la seguridad en el trabajo proporcionada por su jefe inmediato.

## Figura 74

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

23. Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 75 que un 37.4% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato les brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe que su jefe inmediato les ofrece un respaldo sólido y efectivo en sus labores. Un 23.1% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato les brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes tiene una opinión favorable sobre la capacidad de su jefe inmediato para ofrecer apoyo en el trabajo. Un 17.6% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que su jefe inmediato les brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales, mientras que un 7.7% está en desacuerdo. Esto indica que una minoría significativa de los docentes no percibe que su jefe inmediato les ofrezca el respaldo necesario en el trabajo. Un 14.3% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en

desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de si el jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre si el jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales varía entre los docentes, con una parte significativa que está de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo.

Es importante investigar las razones detrás de las opiniones negativas de los docentes sobre el respaldo proporcionado por su jefe inmediato y abordar posibles áreas de mejora en términos de apoyo y respaldo laboral.

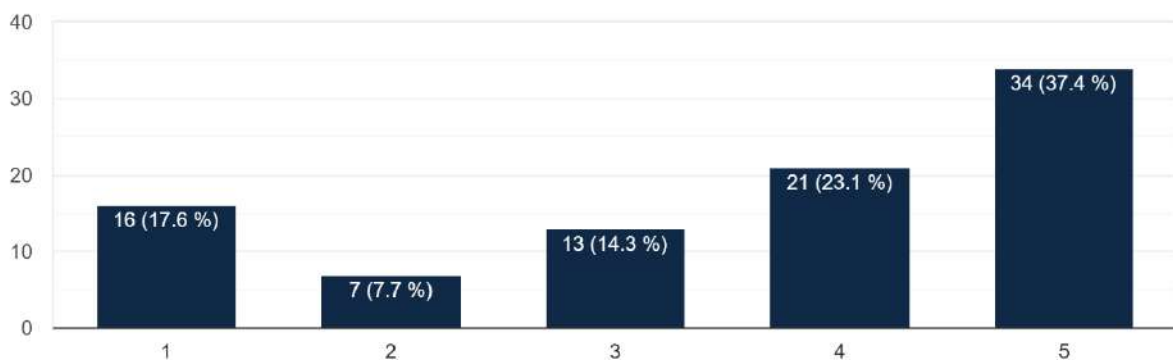
Fomentar una cultura de apoyo y colaboración en el lugar de trabajo y promover la comunicación abierta y transparente entre los docentes y sus jefes inmediatos puede contribuir a mejorar la percepción de los docentes sobre el respaldo ofrecido en sus actividades laborales.

### Figura 75

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

24. Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 76 que un 26.4% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato es imparcial en sus decisiones y tratos hacia cada individuo en las mismas circunstancias. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe que su jefe inmediato actúa con imparcialidad y equidad en sus acciones. Un 28.6% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato es imparcial en sus decisiones y tratos hacia cada individuo en las mismas circunstancias. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes tiene una opinión favorable sobre la imparcialidad de su jefe inmediato. Un 19.8% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que su jefe inmediato sea imparcial en sus decisiones y tratos, mientras que un 8.8% está en desacuerdo. Esto indica que una minoría significativa de los docentes no percibe que su jefe inmediato actúe con imparcialidad. Un 16.5% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de si el jefe inmediato es imparcial en sus decisiones y tratos.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre si el jefe inmediato es imparcial en sus decisiones y tratos varía entre los docentes, con una parte significativa que está de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo.

Es importante investigar las razones detrás de las opiniones negativas de los docentes sobre la imparcialidad de su jefe inmediato y abordar posibles áreas de mejora en términos de equidad y justicia en el trato. Fomentar un clima organizacional que promueva la imparcialidad y la equidad en todas las interacciones laborales puede contribuir a mejorar la percepción de los docentes sobre la imparcialidad de su jefe inmediato.

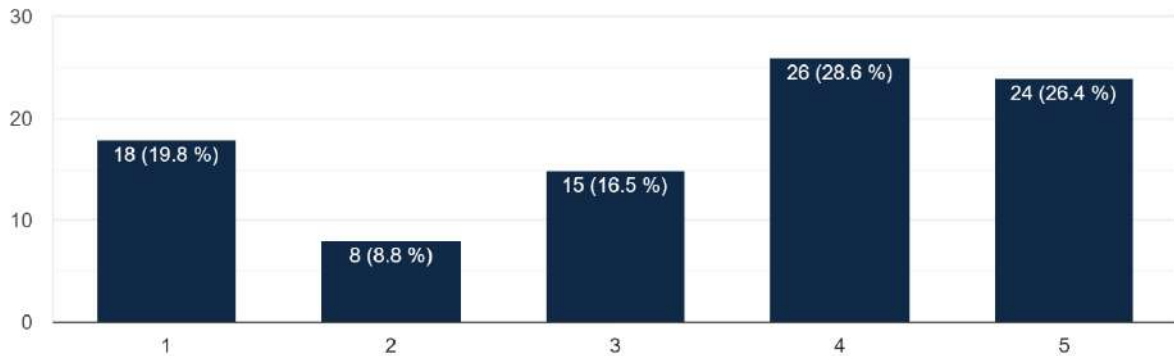


## Figura 76

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

25. Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 77 que un 42.9% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato brinda la oportunidad para que puedan exponer sus ideas u opiniones. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe que su jefe inmediato fomenta un ambiente en el cual se pueden expresar libremente las ideas. Un 20.9% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer ideas u opiniones. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes tiene una opinión favorable sobre la disposición de su jefe inmediato para escuchar y considerar sus ideas. Un 14.3% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que su jefe inmediato brinde la oportunidad para exponer ideas u opiniones, mientras que un 8.8% está en desacuerdo. Esto indica que una minoría significativa de los docentes no percibe que su jefe inmediato fomente un ambiente abierto para la expresión de ideas. Un 13.2% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en

acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de si el jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer ideas u opiniones.

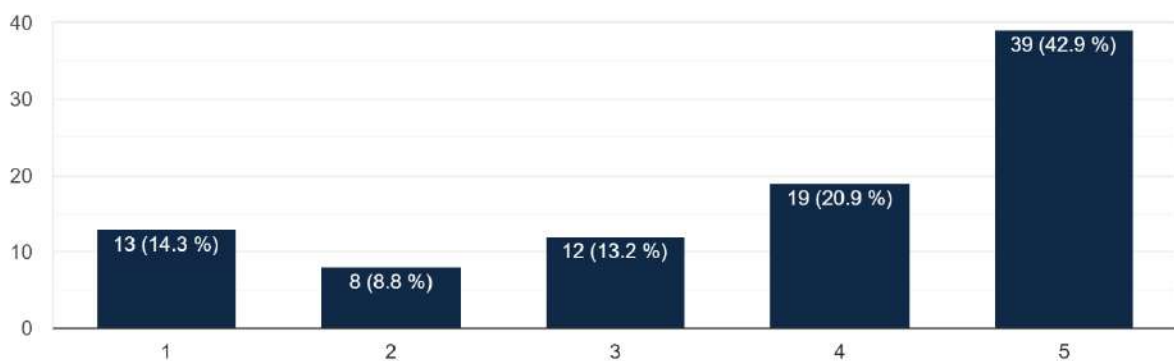
Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre si el jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer ideas u opiniones varía entre los docentes, con una parte significativa que está de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo.

Es importante investigar las razones detrás de las opiniones negativas de los docentes sobre la apertura de su jefe inmediato a las ideas u opiniones y abordar posibles áreas de mejora en términos de comunicación y participación. Fomentar un clima organizacional que promueva la participación y el intercambio de ideas puede contribuir a mejorar la percepción de los docentes sobre la disposición de su jefe inmediato para escuchar y considerar sus opiniones.

### Figura 77

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

26. Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones-  
91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 78 que un 36.3% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe que su jefe inmediato es receptivo y considera activamente las diversas perspectivas y opiniones. Un 22% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes tiene una opinión favorable sobre la disposición de su jefe inmediato para considerar la diversidad de ideas. Un 12.1% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que su jefe inmediato tome en cuenta las diferentes ideas, mientras que un 13.2% está en desacuerdo. Esto indica que una minoría significativa de los docentes no percibe que su jefe inmediato sea receptivo a las distintas ideas. Un 16.5% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de si el jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre si el jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas varían entre los docentes, con una parte significativa que está de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo. Es importante investigar las razones detrás de las opiniones negativas de los docentes sobre si su jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas y abordar posibles áreas de mejora en términos de inclusión y consideración de la diversidad de perspectivas.

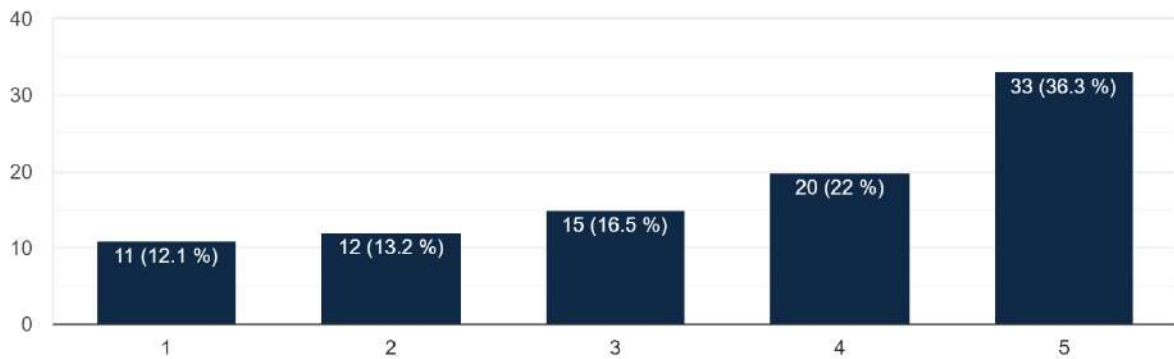
Fomentar un clima organizacional que valore y promueva la diversidad de ideas puede contribuir a mejorar la percepción de los docentes sobre la receptividad y apertura de su jefe inmediato hacia las diferentes opiniones.

## Figura 78

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

27. Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 79 que un 41.8% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato reconoce los derechos y la dignidad de los demás. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe que su jefe inmediato muestra un comportamiento respetuoso y considerado hacia los derechos y la dignidad de los demás. Un 19.8% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato reconoce los derechos y la dignidad de los demás. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes tiene una opinión favorable sobre el comportamiento de su jefe inmediato en este aspecto. Un 11% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que su jefe inmediato reconozca los derechos y la dignidad de los demás, mientras que un 9.9% está en desacuerdo. Esto indica que una minoría significativa de los docentes no percibe que su jefe inmediato muestre un comportamiento respetuoso y considerado hacia los demás en términos de derechos y dignidad. Un 17.6% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta

ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de si el jefe inmediato reconoce los derechos y la dignidad de los demás.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre si el jefe inmediato reconoce los derechos y la dignidad de los demás varía entre los docentes, con una parte significativa que está totalmente de acuerdo o de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo. Es importante investigar las razones detrás de las opiniones negativas de los docentes sobre si su jefe inmediato reconoce los derechos y la dignidad de los demás, y abordar posibles áreas de mejora en términos de promover un ambiente respetuoso y considerado en el lugar de trabajo.

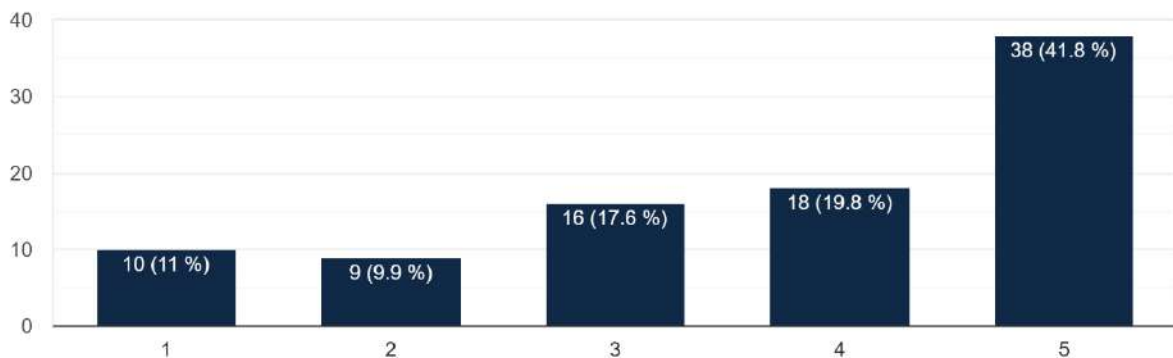
Fomentar un clima organizacional que promueva el respeto y la dignidad de todas las personas puede contribuir a mejorar la percepción de los docentes sobre el comportamiento de su jefe inmediato en este aspecto.

### Figura 79

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

28. Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad de los demás.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 80 que un 45.1% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe un comportamiento positivo por parte de su jefe inmediato, caracterizado por la demostración de afecto y respeto hacia los demás. Un 19.8% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes tiene una opinión favorable sobre el comportamiento de su jefe inmediato en este aspecto. Un 12.1% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que su jefe inmediato muestre agrado, afecto y respeto hacia los demás, mientras que un 12.1% está en desacuerdo. Esto indica que una proporción significativa de los docentes no percibe que su jefe inmediato demuestre un comportamiento positivo en términos de afecto y respeto hacia los demás.

Un 11% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de si el jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre si el jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás varía entre los docentes, con una parte significativa que está totalmente de acuerdo o de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo. Es importante investigar las razones detrás de las opiniones negativas de los docentes sobre si su jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás, y abordar posibles áreas de mejora en términos de promover un ambiente de trabajo positivo y respetuoso. Fomentar un clima organizacional que promueva el respeto, la empatía y el

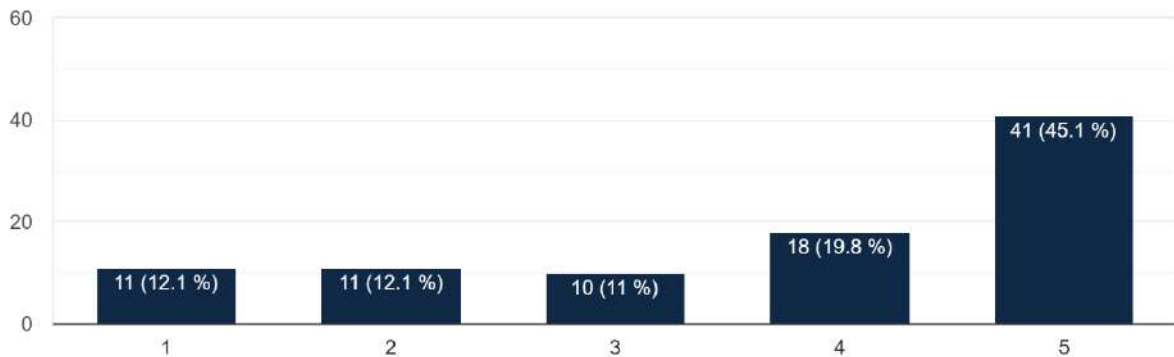
afecto puede contribuir a mejorar la percepción de los docentes sobre el comportamiento de su jefe inmediato y fortalecer las relaciones laborales.

### Figura 80

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

29. Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 81 que un 35.2% de los docentes está totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe que su jefe inmediato se comunica de manera abierta y accesible con todos los miembros de la Institución. Un 27.5% de los docentes está de acuerdo en que su jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes tiene una opinión favorable sobre la comunicación de su jefe inmediato. Un 12.1% de los docentes está en desacuerdo en que su jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución, mientras que un 9.9% está totalmente en desacuerdo. Esto indica que una proporción significativa de los docentes no

percibe que su jefe inmediato se comunique de manera abierta y accesible con todos los miembros de la Institución.

Un 15.4% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la percepción de si el jefe inmediato mantiene una comunicación abierta.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones* la percepción sobre si el jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución varía entre los docentes, con una parte significativa que está totalmente de acuerdo o de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo. Es importante investigar las razones detrás de las opiniones negativas de los docentes sobre si su jefe inmediato mantiene una comunicación abierta y abordar posibles áreas de mejora en términos de promover una comunicación efectiva y accesible en la Institución. Fomentar un clima organizacional que promueva la transparencia y la apertura en la comunicación puede contribuir a mejorar la percepción de los docentes sobre la comunicación de su jefe inmediato y fortalecer la cohesión y la colaboración en la Institución.

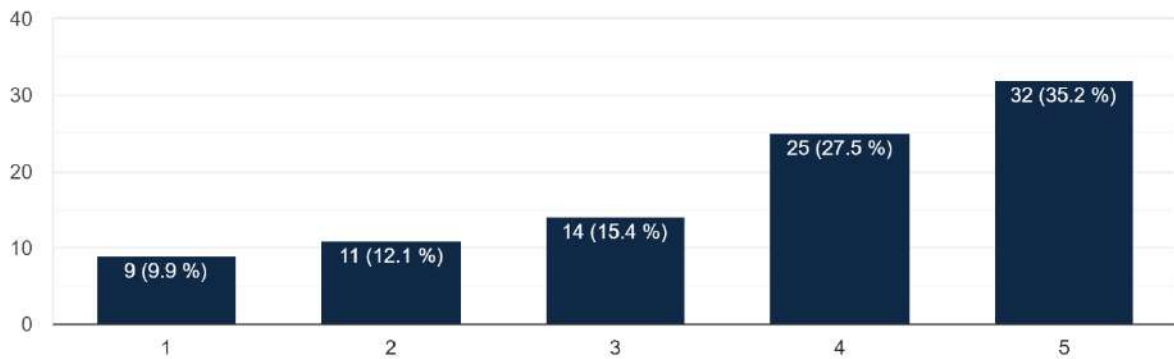


## Figura 81

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Relaciones*

30. Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la institución.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 82 que un 40.7% de los docentes está totalmente de acuerdo en que se sienten parte importante de la Institución. Esto indica que una parte significativa de los docentes percibe un sentido de pertenencia fuerte y se siente valorado dentro de la organización. Un 30.8% de los docentes está de acuerdo en que se sienten parte importante de la Institución. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes tiene una opinión favorable sobre su importancia y valor dentro de la Institución. Un 8.8% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que se sienten parte importante de la Institución, mientras que un 6.6% está en desacuerdo. Esto indica que una proporción baja de los docentes que no perciben que se les valore o considere como parte importante de la organización. Un 13.2% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con el sentimiento de pertenencia a la Institución.

Este ítem está analizando la dimensión de *identidad* la percepción sobre si se sienten parte importante de la Institución varía entre los docentes, con una parte significativa que está totalmente de acuerdo o de acuerdo, y con una proporción baja que está en desacuerdo.

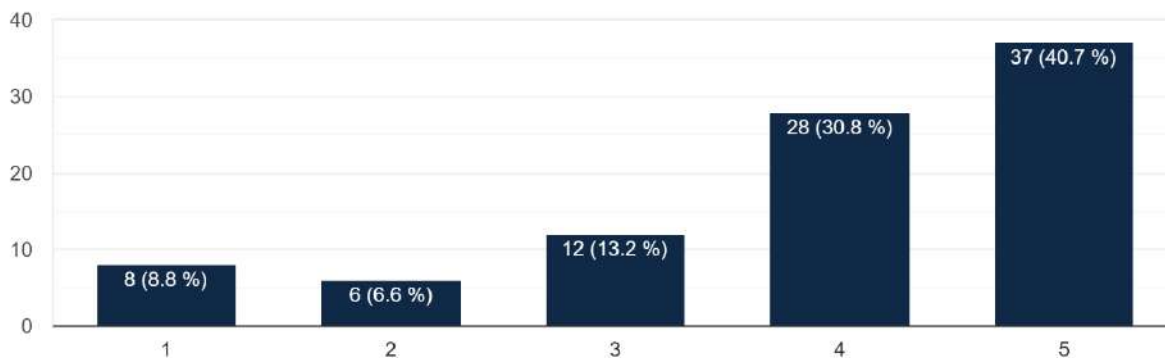
Es importante investigar las razones detrás de las opiniones negativas de los docentes sobre si se sienten parte importante de la Institución y abordar posibles áreas de mejora en términos de promover un sentido de pertenencia y valoración dentro de la organización. Fomentar un clima organizacional que promueva el reconocimiento y la valoración del personal puede contribuir a mejorar la percepción de los docentes sobre su importancia y pertenencia a la Institución, lo que a su vez puede fortalecer el compromiso y la satisfacción laboral.

### Figura 82

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Identidad*

31. Me siento parte importante de esta institución.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 83 que un 45.1% de los docentes está totalmente de acuerdo en que se sienten comprometidos a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo. Esto indica que una parte significativa de los docentes muestra un alto nivel de compromiso y disposición para

contribuir activamente a la mejora continua en su entorno laboral. Un 28.6% de los docentes está de acuerdo en que se sienten comprometidos a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes tiene una disposición favorable para contribuir con ideas y sugerencias para mejorar sus tareas laborales. Un 6.6% de los docentes está en desacuerdo en que se sienten comprometidos a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo, mientras que un 4.4% está totalmente en desacuerdo. Esto indica que una pequeña pero significativa proporción de los docentes no se siente comprometida o motivada para participar activamente en la mejora de su trabajo. Un 15.4% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con el compromiso para presentar propuestas y sugerencias para mejorar el trabajo.

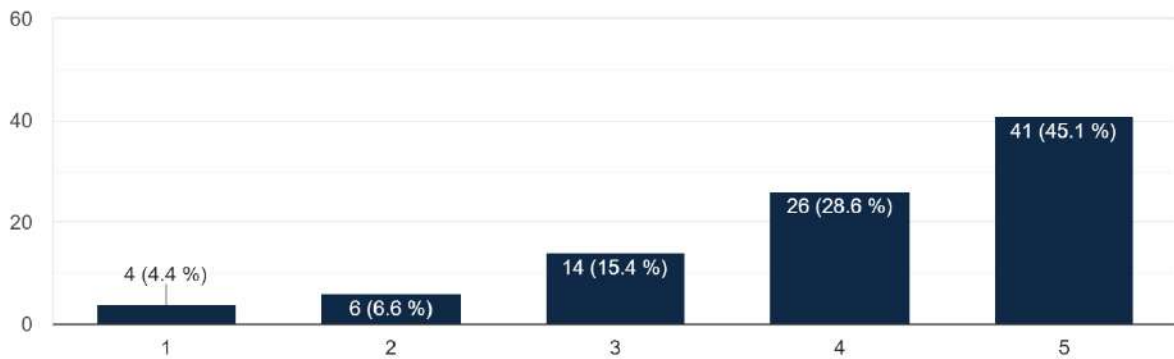
Este ítem está analizando la dimensión de *identidad* la disposición para presentar propuestas y sugerencias para mejorar el trabajo varía entre los docentes, con una parte significativa que está totalmente de acuerdo o de acuerdo, pero también con una proporción considerable que está en desacuerdo. Es fundamental fomentar un ambiente de trabajo que promueva la participación activa de los docentes en la identificación y solución de problemas, así como en la generación de ideas para la mejora continua. Implementar mecanismos eficaces de retroalimentación y reconocimiento puede incentivar aún más el compromiso de los docentes con la mejora de su trabajo y contribuir al desarrollo de la Institución en su conjunto.

### Figura 83

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Identidad*

32. Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 84 que un 72.5% de los docentes está totalmente de acuerdo en que consideran importante su trabajo en la Institución. Esto indica que una gran mayoría de los docentes percibe que su labor dentro de la Institución es significativa y valiosa. Un 19.8% de los docentes está de acuerdo en que consideran importante su trabajo en la Institución. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes también valora positivamente la importancia de su trabajo en la Institución, aunque en menor medida que aquellos que están totalmente de acuerdo.

Un 3.3% de los docentes está en desacuerdo en que consideran importante su trabajo en la Institución, mientras que otro 3.3% está totalmente en desacuerdo. Esto indica que una pequeña pero notable proporción de los docentes no percibe la importancia de su trabajo en la Institución, ya sea parcialmente o en su totalidad.

Un 1.1% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con la importancia de su trabajo en la Institución.

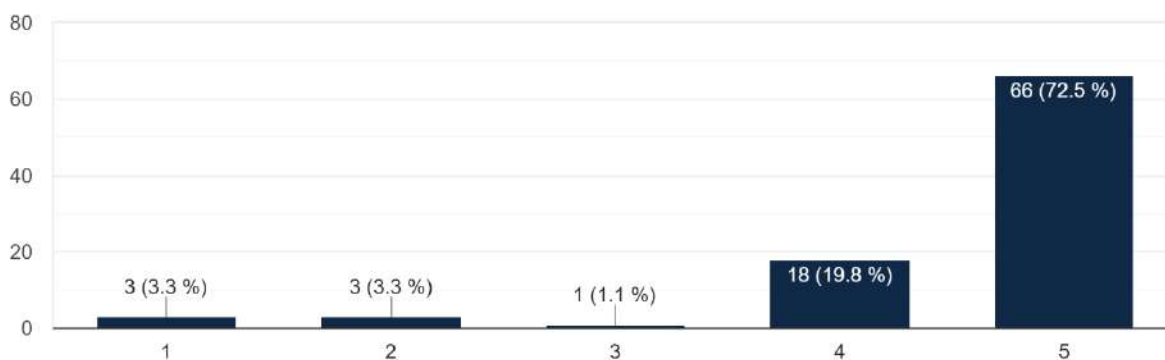
Este ítem está analizando la dimensión de *identidad* la mayoría abrumadora de los docentes valora positivamente la importancia de su trabajo en la Institución, lo que sugiere un alto grado de satisfacción y compromiso con su labor. Es fundamental reconocer y reforzar esta percepción positiva para mantener elevados niveles de motivación y compromiso entre los docentes. Para aquellos docentes que expresan desacuerdo con la importancia de su trabajo, es importante identificar las razones subyacentes detrás de su percepción y abordar cualquier preocupación o área de mejora relevante.

### Figura 84

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Identidad*

33. Considero importante mi trabajo en esta institución.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 85 que un 68.1% de los docentes está totalmente de acuerdo en que consideran que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución. Esto indica que la mayoría de los docentes percibe que su trabajo contribuye de manera significativa al funcionamiento y los resultados de la Institución. Un 23.1% de los docentes está de acuerdo en que consideran que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes también percibe que su trabajo es importante para la Institución, aunque en menor medida que aquellos que están totalmente de acuerdo. Un 5.5% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con el impacto de sus actividades en la Institución. Un 2.2% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que consideran que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución, mientras que un 1.1% está en desacuerdo. Esto indica que una pequeña pero notable proporción de los docentes no percibe que su trabajo tenga un impacto significativo en la Institución.

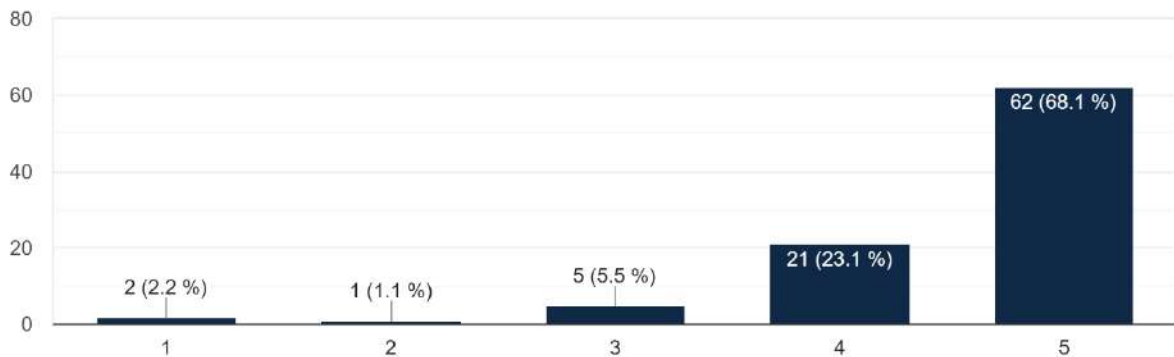
Este ítem está analizando la dimensión de *identidad* la gran mayoría de los docentes percibe que la realización de sus actividades tiene un impacto en la Institución, lo que sugiere un alto grado de conciencia y reconocimiento de la importancia de su trabajo. Es fundamental aprovechar esta percepción positiva para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los docentes con los objetivos y valores de la Institución. Para aquellos docentes que expresan desacuerdo con el impacto de sus actividades, es importante investigar las razones detrás de su percepción y tomar medidas para abordar cualquier preocupación o área de mejora identificada.

## Figura 85

### *Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Identidad*

34. Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 86 que un 68.1% de los docentes está totalmente de acuerdo en que son conscientes de su contribución en el logro de los objetivos de la Institución. Esto indica que la mayoría de los docentes tiene una clara percepción de cómo su trabajo contribuye al éxito y los objetivos de la Institución. Un 23.1% de los docentes está de acuerdo en que son conscientes de su contribución en el logro de los objetivos de la Institución. Esto sugiere que una proporción considerable de los docentes también reconoce su contribución, aunque en menor grado que aquellos que están totalmente de acuerdo. Un 7.7% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con su conciencia sobre la contribución en el logro de objetivos. Un 1.1% de los docentes está totalmente en desacuerdo en que es consciente de su contribución en el logro de los objetivos de la Institución. Esto indica que una pequeña

proporción de los docentes no percibe o reconoce su impacto en el logro de los objetivos institucionales.

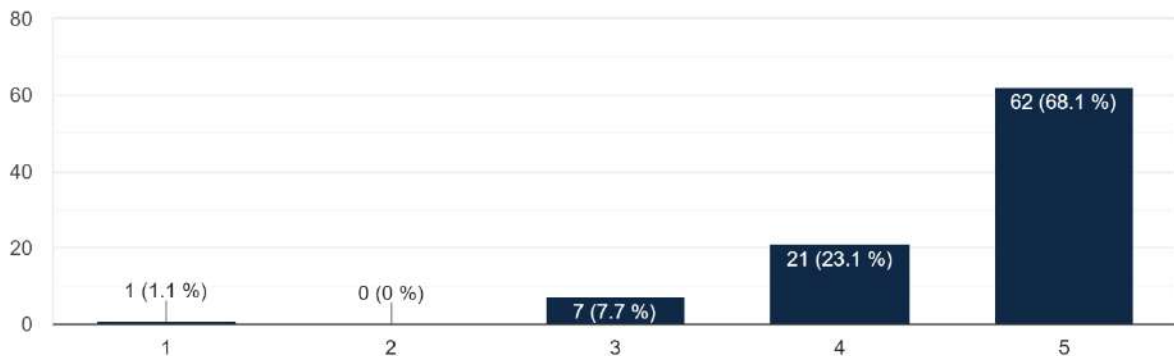
Este ítem está analizando la dimensión de *identidad* la mayoría de los docentes tiene una clara conciencia de cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la Institución, lo que refleja un sentido de responsabilidad y compromiso con la misión y visión de la organización. Es esencial fomentar y mantener esta conciencia entre todos los miembros del personal, ya que contribuye al alineamiento y la cohesión organizacional en la búsqueda de metas comunes. Para aquellos docentes que no están totalmente de acuerdo o no expresan una opinión clara, es importante proporcionar claridad y comunicación sobre cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos institucionales.

### Figura 86

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Identidad*

35. Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta institución.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 87 que un 71.4% de los docentes está totalmente de acuerdo en que disfrutan trabajar en la Institución. Esto indica que la gran mayoría de los docentes experimenta



un alto nivel de satisfacción y disfrute en su entorno laboral. Un 13.2% de los docentes está de acuerdo en que disfrutan trabajar en la Institución. Aunque es una proporción menor que aquellos que están totalmente de acuerdo, aún representa una parte significativa de los docentes que experimentan un nivel considerable de satisfacción en su trabajo. Un 11% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con su disfrute al trabajar en la Institución.

Un 3.3% de los docentes está en desacuerdo en que disfrutan trabajar en la Institución, mientras que un 1.1% está totalmente en desacuerdo. Aunque estas proporciones son pequeñas, indican que algunos docentes no experimentan un nivel satisfactorio de disfrute en su trabajo.

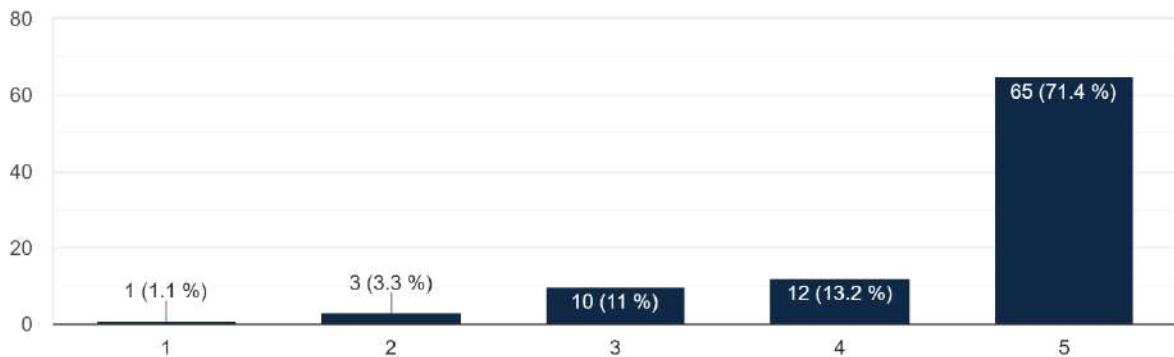
Este ítem está analizando la dimensión de *identidad* en donde la mayoría de los docentes reporta un alto nivel de disfrute al trabajar en la Institución, lo que sugiere un ambiente laboral positivo y satisfactorio. El disfrute en el trabajo puede influir positivamente en la productividad, la satisfacción laboral y la retención del personal, por lo que es importante mantener y fortalecer este aspecto en el clima organizacional. Para aquellos docentes que expresan falta de disfrute en su trabajo, es fundamental investigar las razones detrás de esta percepción y tomar medidas para abordar cualquier problema o área de mejora identificada.

## Figura 87

*Distribución de frecuencias para la variable de Clima Organizacional – Dimensión Identidad*

36. Disfruto trabajar en esta institución.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

### **Resultados de la Variable de Desempeño Laboral**

Se observa en la Figura 88 que un 61.5% de los docentes está totalmente de acuerdo en que son capaces de organizar, planificar y ejecutar el trabajo universitario para el desarrollo de sus áreas. Esto indica que una mayoría considerable de los docentes percibe que poseen las habilidades necesarias para llevar a cabo estas tareas de manera efectiva. Un 34.1% de los docentes está de acuerdo en que tienen esta capacidad. Aunque es una proporción menor que aquellos que están totalmente de acuerdo, aún representa una parte significativa de los docentes que se sienten competentes en esta área. Solo un pequeño porcentaje de los docentes no expresó una opinión clara: un 3.3% no está ni en acuerdo, ni en desacuerdo, y un 1.1% está en desacuerdo. Esto sugiere que la mayoría de los docentes tienen una percepción positiva sobre su capacidad para organizar, planificar y ejecutar el trabajo universitario.

Este ítem está analizando la dimensión de *capacidad pedagógica* los resultados indican que la mayoría de los docentes se siente capaz de organizar, planificar y ejecutar el trabajo universitario para el desarrollo de sus áreas. Esto es fundamental en el contexto educativo, ya que estas habilidades son esenciales para el éxito académico y la calidad educativa.

La capacidad pedagógica de los docentes es un componente crucial para proporcionar una educación efectiva y de calidad a los estudiantes. Una fuerte percepción de esta capacidad entre los docentes puede traducirse en mejores experiencias de aprendizaje para los estudiantes.

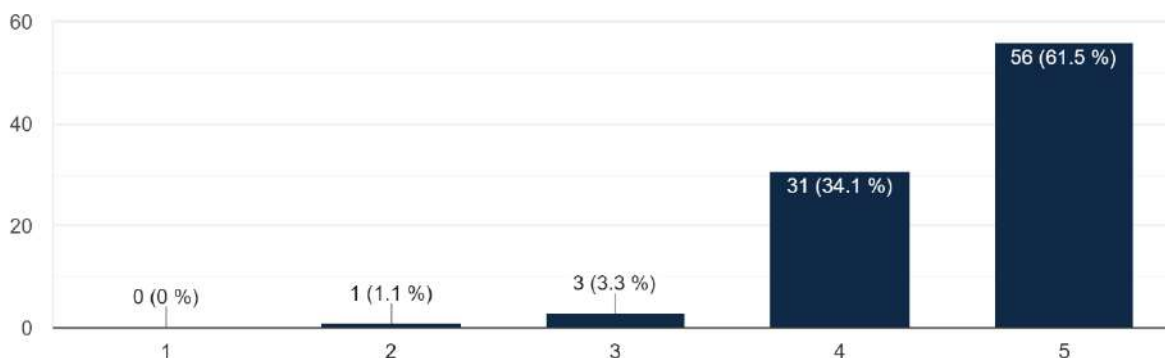
Es importante continuar apoyando el desarrollo profesional de los docentes en el área de capacidad pedagógica, proporcionando oportunidades de formación y recursos que les permitan mejorar aún más sus habilidades en la organización, planificación y ejecución del trabajo universitario.

### Figura 88

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Capacidad Pedagógica*

1. Usted organiza, planifica y ejecuta el trabajo universitario para el desarrollo de sus áreas.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 89 que un 49.5% de los docentes está totalmente de acuerdo en que participa en reuniones metodológicas y de orientación para el cumplimiento de las actividades previstas en las áreas, esto indica que casi la mitad de los docentes están activamente involucrados en estas sesiones, lo que puede ser crucial para alinear esfuerzos, establecer metas y garantizar la coherencia en la implementación de las actividades planificadas en sus áreas. Un 27.5% de los docentes está de acuerdo en participar en estas reuniones. Aunque es una proporción menor que aquellos que están totalmente de acuerdo, aún representa una parte significativa de los docentes que están comprometidos con estas actividades. Un 15.4% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con su participación en estas reuniones. Un 4.4% de los docentes está en desacuerdo, mientras que un 3.3% está totalmente en desacuerdo en participar en estas reuniones. Aunque estas proporciones son pequeñas, indican que algunos docentes pueden no estar tan dispuestos o involucrados en este aspecto de la vida institucional.

Este ítem está analizando la dimensión de *capacidad pedagógica* la participación en reuniones metodológicas y de orientación es fundamental para la coordinación y alineación de esfuerzos en una Institución educativa. Estas reuniones proporcionan un espacio para discutir estrategias, compartir mejores prácticas y resolver problemas, lo que puede contribuir significativamente al logro de los objetivos institucionales. La alta proporción de docentes que están totalmente de acuerdo en participar en estas reuniones es alentadora, ya que sugiere un compromiso activo con el proceso de planificación y coordinación institucional. Es importante abordar las opiniones negativas o neutrales sobre la participación en estas reuniones, ya que pueden

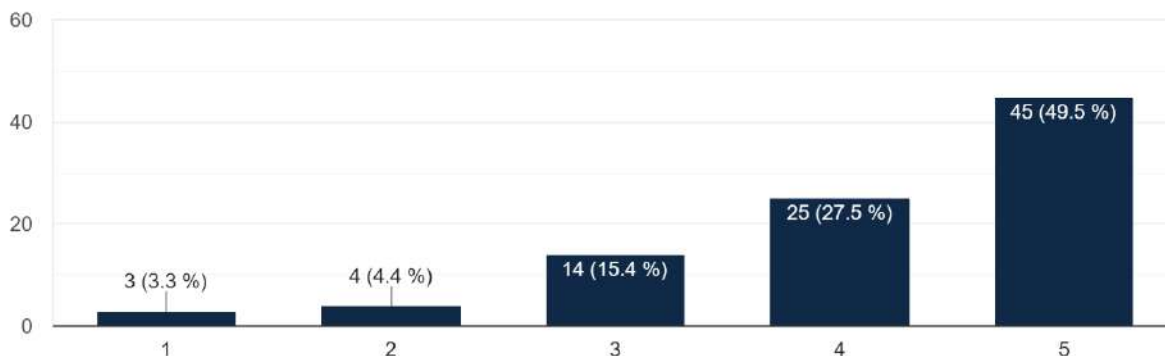
indicar posibles áreas de mejora en la comunicación, el compromiso o la percepción de la utilidad de estas sesiones.

### Figura 89

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Capacidad Pedagógica*

2. Usted participa en reuniones metodológicas y de orientación para el cumplimiento de las actividades previstas en las áreas.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 90 que un 39.6% de los docentes está totalmente de acuerdo en que participan en actividades de intercambio de experiencias con otros docentes, esto indica que una parte significativa de los docentes está activamente involucrada en el intercambio de experiencias con sus colegas, lo que puede ser valioso para el desarrollo profesional y la mejora continua. Un 31.9% de los docentes está de acuerdo en participar en estas actividades. Aunque es una proporción menor que aquellos que están totalmente de acuerdo, sigue siendo una cantidad considerable de docentes que valoran este tipo de interacción. Un 23.1% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere cierta ambigüedad o falta de posicionamiento en relación con su participación en estas actividades. Un

3.3% de los docentes está en desacuerdo, mientras que un 2.2% está totalmente en desacuerdo en participar en estas actividades. Aunque estas proporciones son pequeñas, indican que algunos docentes pueden no estar tan dispuestos o involucrados en este tipo de intercambio de experiencias.

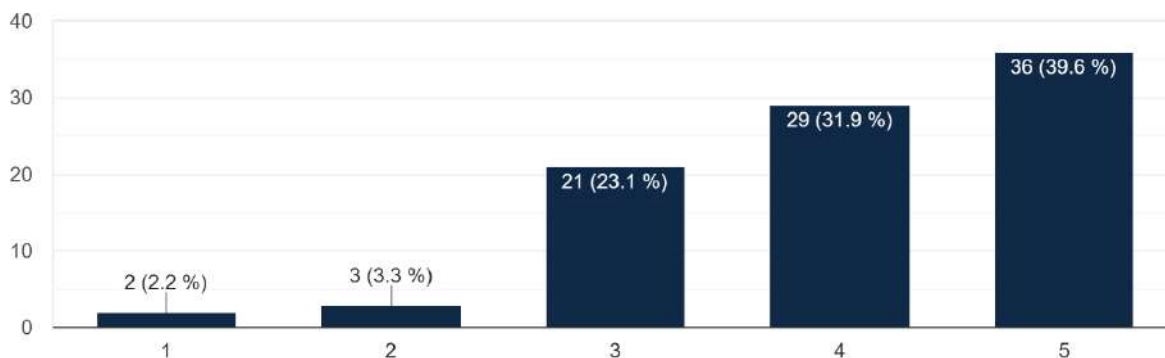
Este ítem está analizando la dimensión de *capacidad pedagógica* la participación en actividades de intercambio de experiencias con otros docentes es fundamental para el desarrollo profesional y la mejora continua en el ámbito educativo. Estas actividades proporcionan oportunidades para compartir conocimientos, aprender nuevas estrategias y recibir retroalimentación de colegas. La proporción significativa de docentes que están totalmente de acuerdo en participar en estas actividades es alentadora, ya que indica un reconocimiento de su valor y beneficios para el crecimiento profesional. Es importante abordar las opiniones negativas o neutrales sobre la participación en actividades de intercambio de experiencias, ya que pueden indicar posibles áreas de mejora en la promoción de estas iniciativas y en la creación de un entorno propicio para el intercambio profesional.

### Figura 90

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Capacidad Pedagógica*

3. Usted participa en actividades de intercambio de experiencias con otros docentes.

91 respuestas



Fuente. Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 91 que un 52.7% de los docentes está de acuerdo en adaptar las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes. Esto indica que una mayoría significativa de docentes reconoce la importancia de ajustar sus metodologías de enseñanza para satisfacer las necesidades individuales de sus estudiantes. Un 42.9% de los docentes está totalmente de acuerdo en esta afirmación. Esta es una proporción aún mayor, lo que sugiere que una parte considerable de los docentes está altamente comprometida con la adaptación de sus prácticas pedagógicas para garantizar la inclusión y el éxito de todos los estudiantes. Solo un 4.4% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere una minoría que podría no estar segura o no tener una posición definida sobre la adaptación de actividades para diferentes estilos de aprendizaje.

Este ítem está analizando la dimensión de *capacidad pedagógica* la adaptación de actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje es fundamental para garantizar que todos los estudiantes tengan la oportunidad de aprender de manera efectiva. La alta proporción de docentes que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en adaptar sus actividades sugiere un compromiso generalizado con la inclusión y la personalización del aprendizaje. Es alentador ver que la mayoría de los docentes reconocen la importancia de este enfoque pedagógico, lo que puede conducir a un entorno de aprendizaje más efectivo y equitativo.

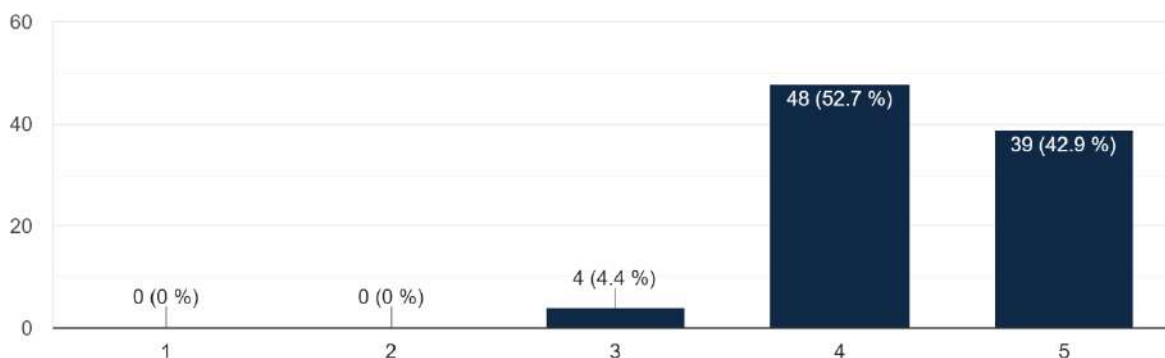
## Figura 91

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Capacidad*

*Pedagógica*

4. Usted adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 92 que un 47.3% de los docentes está de acuerdo en tener conocimiento de estas directrices y normativas. Esto indica que una proporción considerable de docentes está familiarizada con las pautas y regulaciones establecidas por la Institución en relación con el desarrollo curricular. Un 45.1% de los docentes está totalmente de acuerdo en esta afirmación. Esta es una proporción similar a aquellos que están parcialmente de acuerdo, lo que sugiere que una parte significativa de los docentes se siente bien informada y comprometida con las políticas y normativas institucionales relacionadas con el desarrollo curricular. Solo un 6.6% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere que una minoría podría no tener una percepción clara sobre su conocimiento de las directrices institucionales. Solo un 1.1% de los docentes está totalmente en desacuerdo en tener conocimiento de estas directrices. Esta es una proporción muy



baja, lo que indica que la mayoría de los docentes están conscientes de las regulaciones y normativas institucionales en relación con el desarrollo curricular.

Este ítem está analizando la dimensión de *capacidad pedagógica* el conocimiento de las directrices institucionales y normativas relacionadas con el desarrollo curricular es fundamental para garantizar la coherencia y la calidad en la enseñanza. La alta proporción de docentes que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en tener conocimiento de estas directrices sugiere un compromiso generalizado con la alineación de su práctica docente con las políticas institucionales.

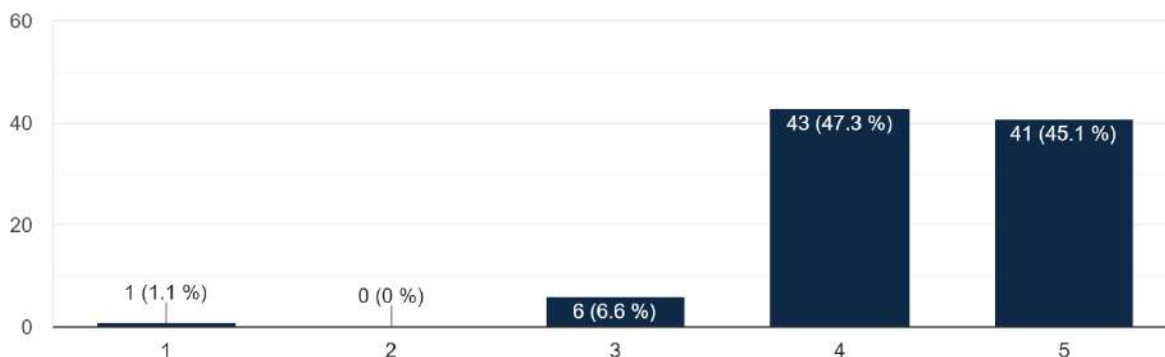
Es alentador ver que la gran mayoría de los docentes se sienten bien informados sobre las regulaciones y normativas institucionales, lo que puede contribuir a un enfoque más coherente y efectivo en el desarrollo curricular y la planificación de la enseñanza.

### Figura 92

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Capacidad Pedagógica*

5. Usted tiene conocimiento de las directrices institucionales, reglamentos y normativas relacionadas al desarrollo curricular.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 93 que un 70.3% de los docentes está totalmente de acuerdo en utilizar recursos didácticos para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, esto indica que una gran mayoría de los docentes reconocen y emplean herramientas didácticas para mejorar la calidad de la enseñanza y facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Un 26.4% de los docentes está de acuerdo en esta afirmación. Esta es una proporción significativa que respalda aún más la idea de que la mayoría de los docentes están comprometidos con el uso efectivo de recursos didácticos en su práctica docente. Solo un 3.3% de los docentes no expresaron una opinión clara, ya que se encuentran en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Esto sugiere que una minoría podría tener una percepción ambigua o falta de seguridad sobre su uso de recursos didácticos.

Este ítem está analizando la dimensión de *capacidad pedagógica* el uso de recursos didácticos es esencial para promover un aprendizaje significativo y efectivo en el aula.

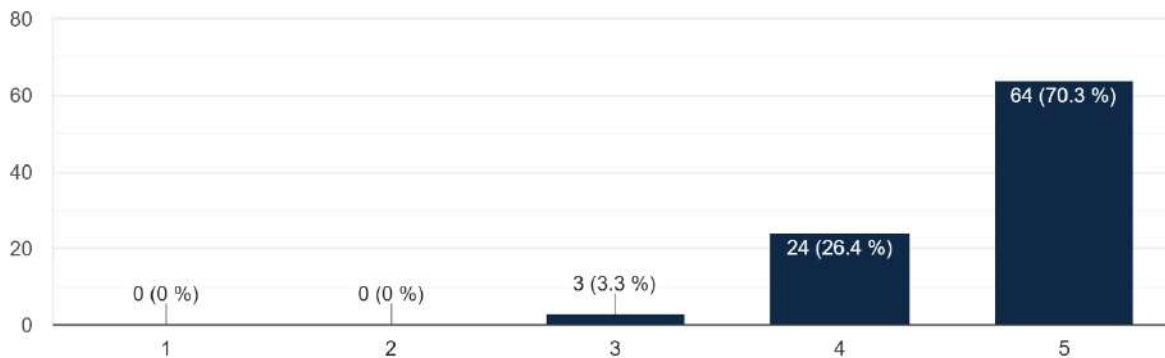
La alta proporción de docentes que están totalmente de acuerdo en utilizar estos recursos sugiere un compromiso generalizado con la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

El hecho de que solo un pequeño porcentaje de docentes no expresó una opinión clara sobre este tema podría indicar la necesidad de brindar apoyo y capacitación adicional en el uso de recursos didácticos para aquellos que puedan sentirse menos seguros al respecto.

### Figura 93

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Capacidad Pedagógica*

6. Usted utiliza los recursos didácticos para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.  
91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 94 que el 48.4% de los docentes está totalmente de acuerdo en que las sesiones de clase que imparten son motivadoras, entretenidas e interesantes. Otro 48.4% de los docentes está de acuerdo con esta afirmación, lo que indica una fuerte tendencia hacia la percepción positiva en cuanto a la calidad y el impacto de sus sesiones de clase. Solo un pequeño porcentaje, el 3.3%, no expresó una opinión clara, ya que se encuentra en la categoría de "ni en acuerdo, ni en desacuerdo".

Este ítem está analizando la dimensión de *responsabilidad en el desempeño* la alta proporción de docentes que están de acuerdo o totalmente de acuerdo sugiere que la mayoría percibe que sus sesiones de clase son efectivas en términos de motivación y generación de interés entre los estudiantes. La motivación y el interés son componentes clave para promover un aprendizaje significativo y duradero, por lo que esta percepción positiva podría indicar un enfoque

efectivo en el diseño y la implementación de las actividades de enseñanza. El pequeño porcentaje de docentes que no expresó una opinión clara puede indicar una posible ambigüedad en la percepción de la calidad de sus sesiones de clase, lo que podría ser un área de atención para explorar y mejorar.

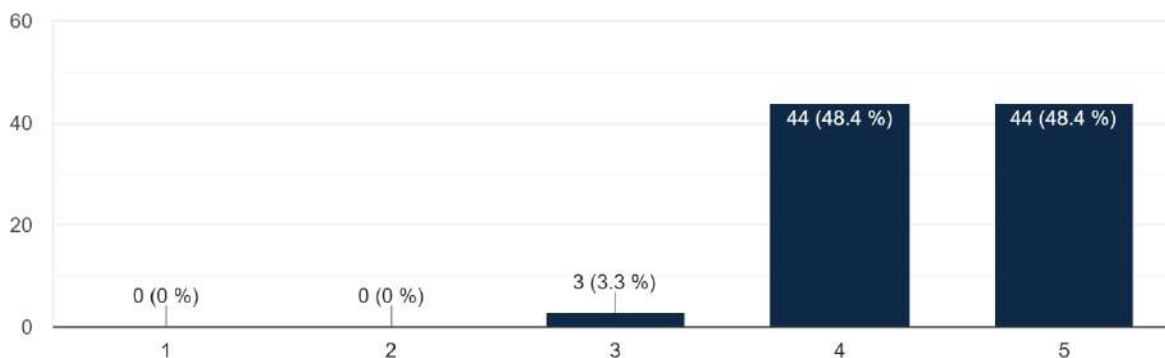
**Figura 94**

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión*

*Responsabilidad en el desempeño*

7. En el desarrollo de sus sesiones de clase se evidencian ser motivadoras, entretenidas e interesantes.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 95 que el 63.7% de los docentes está totalmente de acuerdo en que presentan y exponen las sesiones de clase de manera organizada y estructurada. El resto de los participantes, que representa el 36.3%, también está de acuerdo con esta afirmación.

Este ítem está analizando la dimensión de *responsabilidad en el desempeño* la alta proporción de docentes que están totalmente de acuerdo sugiere que todos los docentes perciben que planifican y ejecutan sus sesiones de clase de manera ordenada y estructurada. La organización y la estructura son elementos fundamentales para garantizar la eficacia y la claridad en la

transmisión de conocimientos, lo que sugiere un enfoque responsable en el diseño y la presentación de las actividades de enseñanza. La uniformidad en la percepción, con la totalidad de los docentes en acuerdo (ya sea total o parcial), refuerza la idea de que la organización y la estructura son prácticas comunes y valoradas dentro del grupo docente.

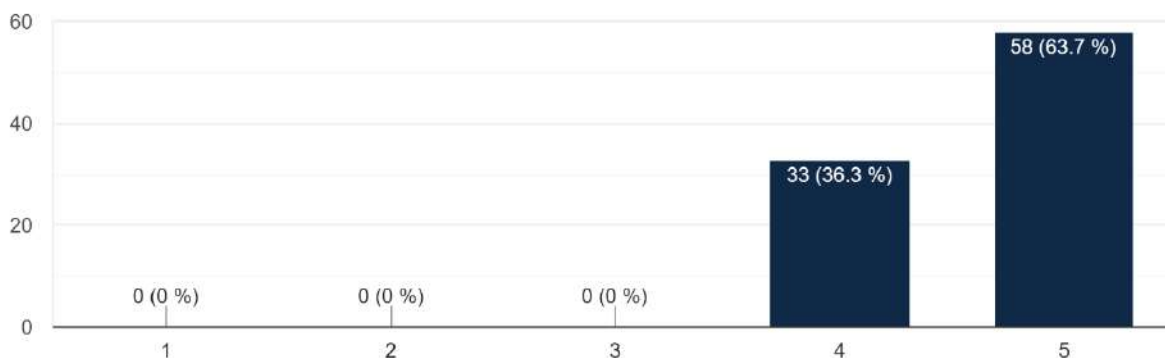
### Figura 95

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión*

*Responsabilidad en el desempeño*

8. Usted presenta y expone las sesiones de clase de manera organizada y estructurada.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 96 que el 69.2% de los docentes está totalmente de acuerdo en que se promueven prácticas universitarias como el análisis, la creatividad, la valoración crítica y la solución de problemas. El 30.8% restante está de acuerdo con esta afirmación.

Este ítem está analizando la dimensión de *responsabilidad en el desempeño* la alta proporción de docentes que está totalmente de acuerdo sugiere que la mayoría percibe que promueven activamente prácticas universitarias fundamentales para el desarrollo de habilidades

críticas y analíticas en sus estudiantes. La promoción de estas prácticas es crucial para el desarrollo integral de los estudiantes, preparándolos para enfrentar desafíos académicos y profesionales.

El acuerdo generalizado entre los docentes sugiere un compromiso compartido con la promoción de un ambiente educativo que fomente el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas.

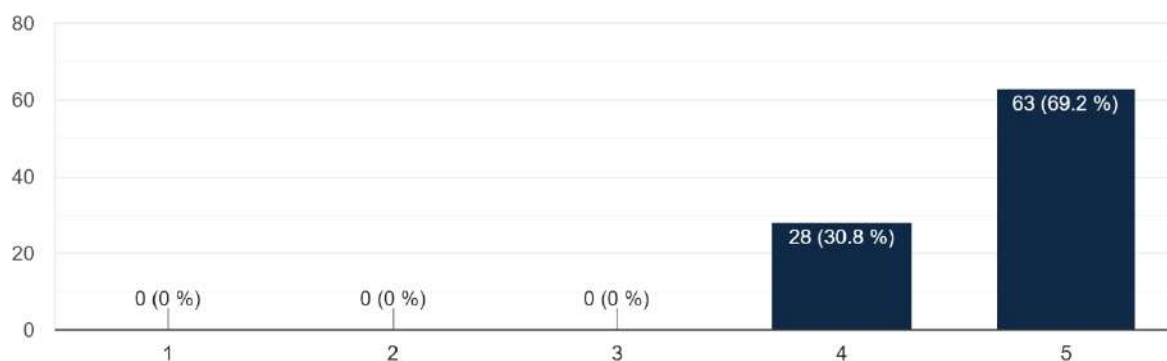
### Figura 96

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión*

*Responsabilidad en el desempeño*

9. Usted promueve prácticas universitarias: análisis, creatividad, valoración, crítica, y solución de problemas.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 97 que el 60.4% de los docentes está totalmente de acuerdo en que utilizan diversas estrategias, métodos, medios y materiales para impartir sus clases. El 38.5% adicional está de acuerdo con esta afirmación. Solo el 1.1% está en desacuerdo con la declaración.

Este ítem está analizando la dimensión de *responsabilidad en el desempeño* la alta proporción de docentes que está totalmente de acuerdo sugiere que la mayoría percibe que utilizan una variedad de estrategias y recursos didácticos en su enseñanza. La diversificación de las

estrategias y recursos utilizados en la enseñanza es fundamental para abordar las diferentes necesidades de aprendizaje de los estudiantes y fomentar su participación e interés en el proceso educativo.

La baja proporción de docentes que está en desacuerdo sugiere una tendencia generalizada hacia la adopción de prácticas pedagógicas diversas y flexibles.

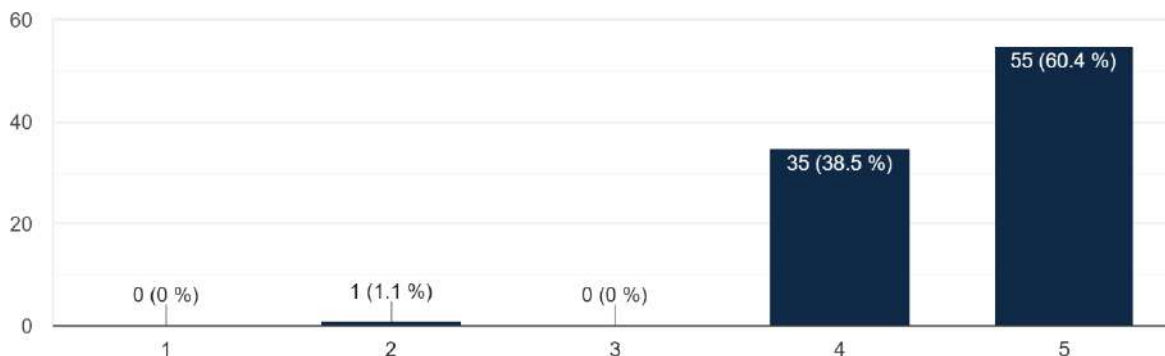
### Figura 97

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión*

*Responsabilidad en el desempeño*

10. Usted utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 98 que el 80.2% de los docentes está totalmente de acuerdo en que demuestran respeto, solidaridad, amor, justicia y libertad entre todos y ante los demás. El 19.8% adicional está de acuerdo con esta afirmación.

Este ítem está analizando la dimensión de *responsabilidad en el desempeño* la alta proporción de docentes que está totalmente de acuerdo sugiere que la mayoría percibe que existe un ambiente de respeto, solidaridad, amor, justicia y libertad entre los colegas y hacia los demás

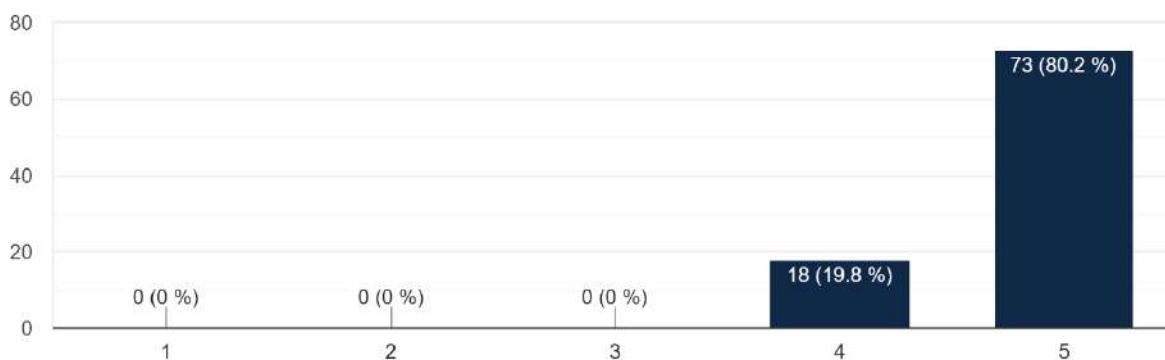
en la Institución. La promoción de estos valores y actitudes positivas puede contribuir significativamente al bienestar emocional y al ambiente laboral saludable en la Institución.

### Figura 98

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión*

*Responsabilidad en el desempeño*

11. Usted demuestra respeto, solidaridad, amor, justicia, libertad entre todos y ante los demás.  
91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 99 que el 65.9% de los docentes está totalmente de acuerdo en que promueven el autodidactismo y la investigación. El 29.7% adicional está de acuerdo con esta afirmación. Solo el 4.4% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *responsabilidad en el desempeño* la alta proporción de docentes que está totalmente de acuerdo sugiere que existe un compromiso significativo por parte de la mayoría de los docentes con la promoción del autodidactismo y la investigación entre ellos mismos y sus colegas. La promoción de estas actividades refleja un enfoque hacia el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional, lo que puede conducir a una mejora constante en la calidad de la enseñanza y la investigación. La baja proporción de docentes



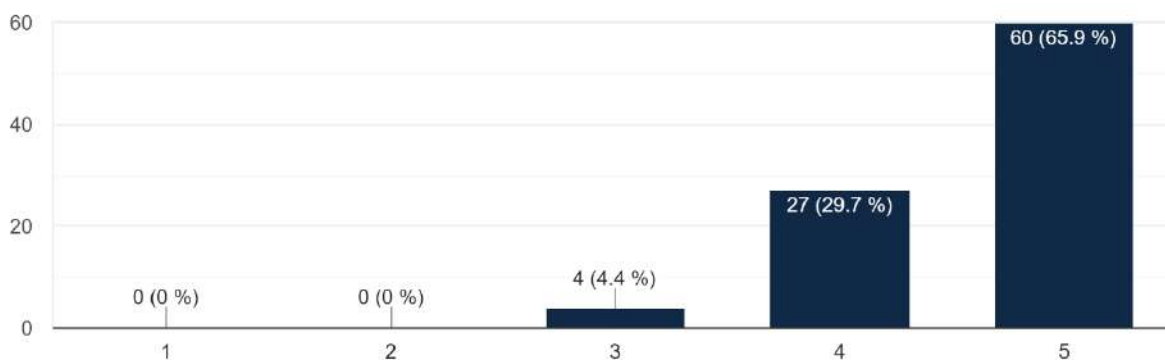
que no se posiciona claramente puede indicar una falta de participación activa en estas actividades, pero su impacto parece ser mínimo en comparación con los que sí están de acuerdo.

### Figura 99

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Responsabilidad en el desempeño*

12. Usted promueve el autodidactismo y la investigación.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 100 que el 75.8% de los docentes está totalmente de acuerdo en que asisten puntualmente a la universidad y a las clases. El 24.2% adicional está de acuerdo con esta afirmación.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones interpersonales* la puntualidad puede ser un aspecto importante en las relaciones interpersonales dentro de la universidad, ya que muestra respeto hacia los compañeros, estudiantes y la Institución en general.

La puntualidad puede generar confianza y credibilidad entre los miembros de la comunidad universitaria, lo que facilita una comunicación y colaboración efectivas. El hecho de que una gran

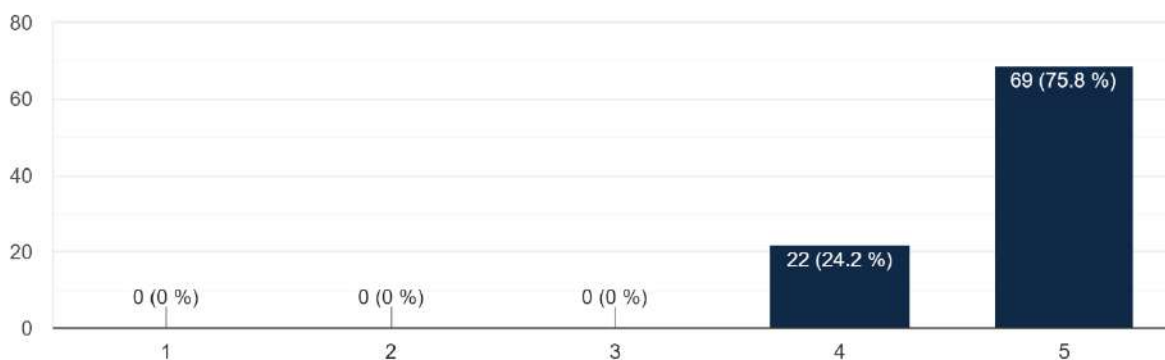
mayoría de docentes esté totalmente de acuerdo con la puntualidad sugiere que existe un ambiente de respeto y profesionalismo en las interacciones entre los miembros de la comunidad académica.

### Figura 100

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Relaciones interpersonales*

13. Usted asiste puntualmente a la universidad y las clases.

91 respuestas



*Figura.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 101 que el 83.5% de los docentes está totalmente de acuerdo en demostrar estas cualidades hacia la universidad, la vida y la comunidad. Además, el 15.4% adicional está de acuerdo con esta afirmación. Solo un pequeño porcentaje, el 1.1%, no muestra una postura clara al respecto.

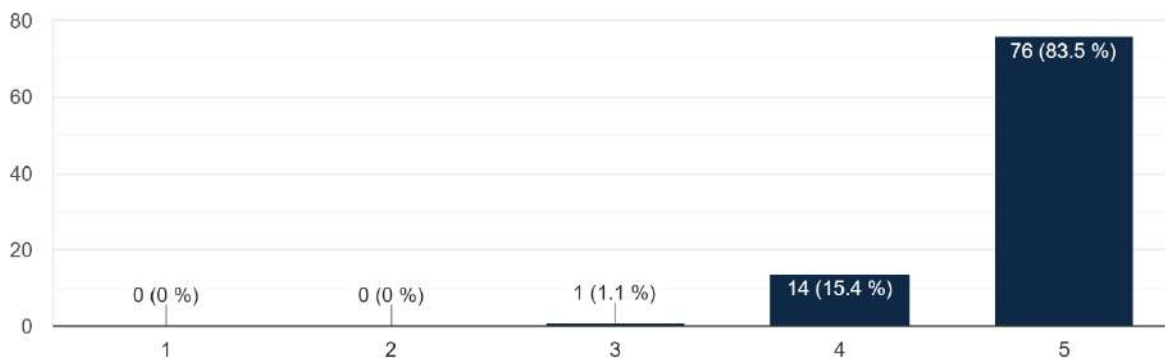
Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones interpersonales* la demostración de entrega, servicio y vocación hacia la universidad y la comunidad puede fomentar relaciones interpersonales sólidas y positivas. Estas cualidades pueden generar confianza y respeto entre los miembros de la comunidad universitaria, lo que facilita la colaboración y el trabajo en equipo. La

alta proporción de docentes que están totalmente de acuerdo sugiere que existe un fuerte compromiso y conexión emocional con la Institución y la comunidad en general.

### Figura 101

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Relaciones interpersonales*

14. Usted demuestra entrega, servicio y vocación hacia la universidad, la vida y la comunidad.  
91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 102 que el 74.7% de los docentes está totalmente de acuerdo en preocuparse por mejorar la autoestima de sus alumnos. Además, el 23.1% adicional está de acuerdo con esta afirmación. Solo un pequeño porcentaje, el 2.2%, no muestra una postura clara al respecto.

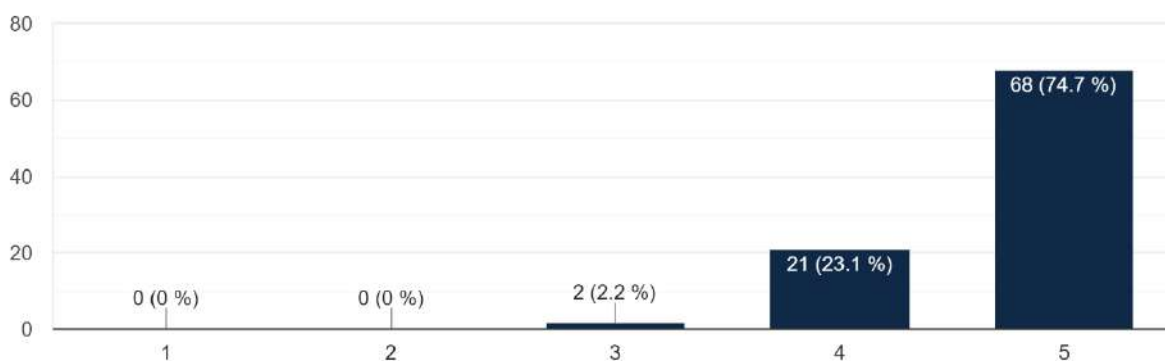
Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones interpersonales* la preocupación por mejorar la autoestima de los alumnos indica un enfoque centrado en el bienestar emocional y el desarrollo personal de los estudiantes. Esta actitud puede contribuir a crear un ambiente de apoyo y confianza en el aula, donde los estudiantes se sientan valorados y motivados para aprender. La alta proporción de docentes que están totalmente de acuerdo sugiere que existe una conciencia y compromiso significativos con el bienestar emocional de los alumnos.

**Figura 102**

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Relaciones interpersonales*

15. Usted se preocupa por mejorar la autoestima de sus alumnos

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 103 que el 50.5% de los docentes está totalmente de acuerdo en que son reconocidos favorablemente por la comunidad escolar. Además, otro 38.5% está de acuerdo con esta afirmación. Solo un pequeño porcentaje, el 2.2%, está en desacuerdo (sumando el 1.1% en desacuerdo y el 1.1% totalmente en desacuerdo), mientras que el 8.8% no muestra una postura clara al respecto.

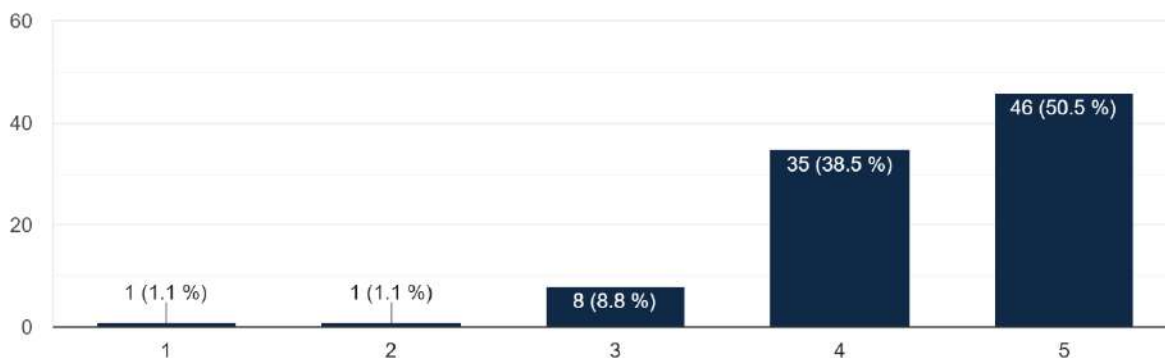
Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones interpersonales* el reconocimiento favorable por parte de la comunidad escolar es fundamental para el bienestar y la motivación de los docentes. Un alto porcentaje de docentes que están totalmente de acuerdo sugiere que muchos se sienten valorados y apreciados por los diferentes miembros de la comunidad escolar. Sin

embargo, el pequeño porcentaje de docentes que están en desacuerdo puede indicar la existencia de algunos desafíos o áreas donde el reconocimiento podría mejorar.

### Figura 103

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Relaciones interpersonales*

16. Usted es reconocido favorablemente por la comunidad escolar (estudiantes, directivos, profesores, administrativos)  
91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 104 que el 73.6% de los docentes está totalmente de acuerdo en que utilizan ejemplos y casos relacionados con la vida real en sus sesiones de clase. Además, otro 25.3% está de acuerdo con esta afirmación. Solo un pequeño porcentaje, el 1.1%, está en desacuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones interpersonales* en donde el uso de ejemplos y casos relacionados con la vida real puede mejorar significativamente la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Al conectar los conceptos académicos con situaciones reales, los docentes pueden hacer que el contenido sea más relevante y significativo para los estudiantes.

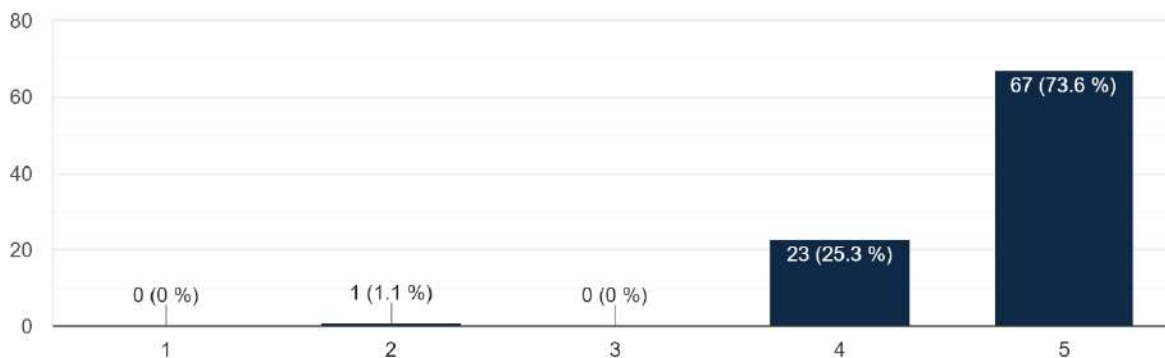
El alto porcentaje de docentes que están totalmente de acuerdo sugiere que muchos están comprometidos en hacer que sus clases sean más prácticas y aplicables a la vida real.

### Figura 104

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Relaciones interpersonales*

17. Usted usa ejemplos y casos relacionados con la vida real en sus sesiones de clase.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 105 que el 83.5% de los docentes está totalmente de acuerdo en que cumplen con las normas vigentes dentro y fuera de la universidad. Además, otro 16.5% está de acuerdo con esta afirmación.

Este ítem está analizando la dimensión de *relaciones interpersonales* el cumplimiento con las normas vigentes tanto dentro como fuera de la universidad es fundamental para mantener un ambiente de respeto y colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa. Los docentes que cumplen con las normas vigentes demuestran responsabilidad y compromiso con su rol como educadores y miembros de la sociedad. El alto porcentaje de docentes que están

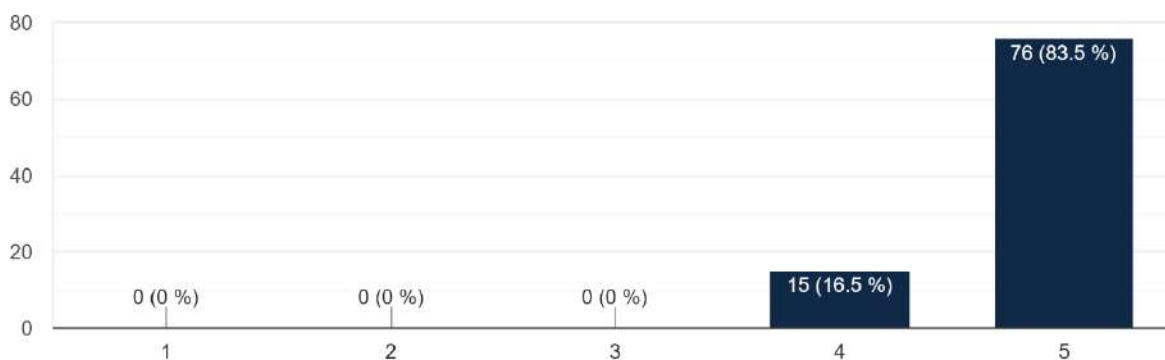
totalmente de acuerdo sugiere que existe un fuerte compromiso ético y profesional dentro del cuerpo docente.

### Figura 105

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Relaciones interpersonales*

18. Usted cumple con las normas vigentes dentro y fuera de la universidad.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 106 que el 48.4% de los docentes está totalmente de acuerdo en que presentan proyectos de innovación, creatividad y mejoramiento del aprendizaje. Además, otro 29.7% está de acuerdo con esta afirmación.

Este ítem está analizando la dimensión de *labor educativa* la presentación de proyectos de innovación y creatividad es fundamental para enriquecer la labor educativa y promover un ambiente de aprendizaje dinámico y estimulante. Los docentes que presentan estos proyectos demuestran su compromiso con la mejora continua y su disposición para explorar nuevas metodologías y enfoques pedagógicos.

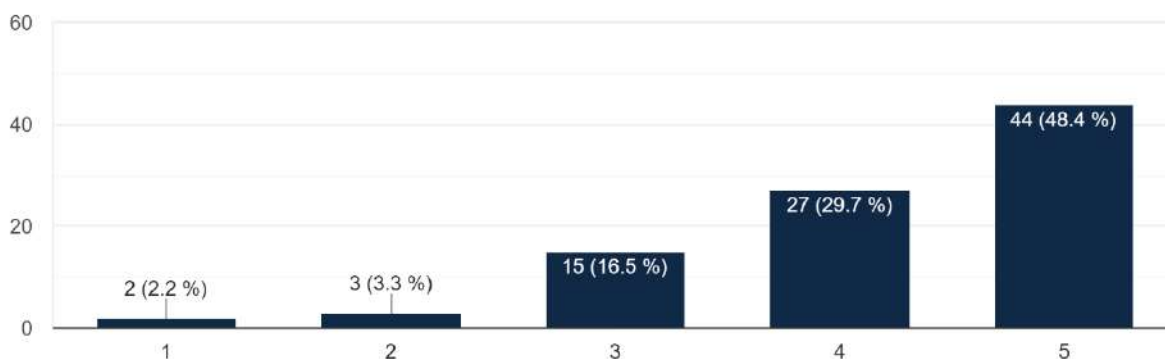
El alto porcentaje de docentes que están totalmente de acuerdo sugiere que existe una cultura de innovación arraigada entre el cuerpo docente, lo que puede beneficiar significativamente la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la Institución.

### Figura 106

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa*

19. Usted presenta proyectos de innovación, creatividad y mejoramiento del aprendizaje.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 107 que el 52.7% de los docentes está totalmente de acuerdo en que participan en las actividades y aplicación de valores en la universidad. Además, otro 35.2% está de acuerdo con esta afirmación.

Este ítem está analizando la dimensión de *labor educativa* en donde la participación activa de los docentes en las actividades y la aplicación de valores en la universidad es fundamental para fomentar un ambiente educativo positivo y enriquecedor. Estas actividades pueden incluir eventos institucionales, programas de servicio comunitario, actividades extracurriculares y prácticas que promuevan valores como la responsabilidad, el respeto, la solidaridad y la ética. El alto porcentaje



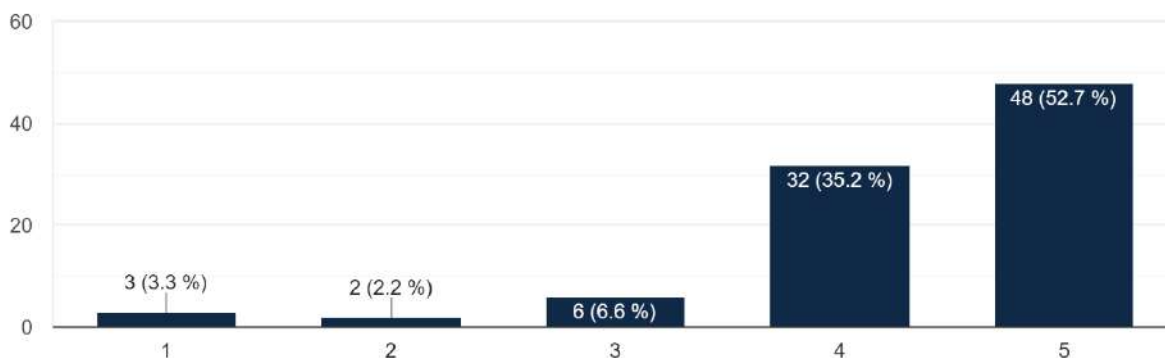
de docentes que están totalmente de acuerdo sugiere que existe un compromiso generalizado entre el cuerpo docente con la promoción de valores y la participación activa en las actividades que contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes y al fortalecimiento de la comunidad universitaria.

### Figura 107

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa*

20. Usted participa en las actividades y aplicación de valores en la universidad.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 108 que el 45.1% de los docentes está totalmente de acuerdo en que promueven actividades participativas que permiten colaboración entre docentes con una actitud positiva, el 31.9% está de acuerdo con esta afirmación, el 15.4% no está ni en acuerdo, ni en desacuerdo, el 5.5% está en desacuerdo y el 2.2% está totalmente en desacuerdo

Este ítem está analizando la dimensión de *labor educativa* la promoción de actividades participativas y la colaboración entre docentes con una actitud positiva son aspectos importantes en el ámbito educativo. Estas actividades pueden incluir proyectos de investigación colaborativos,

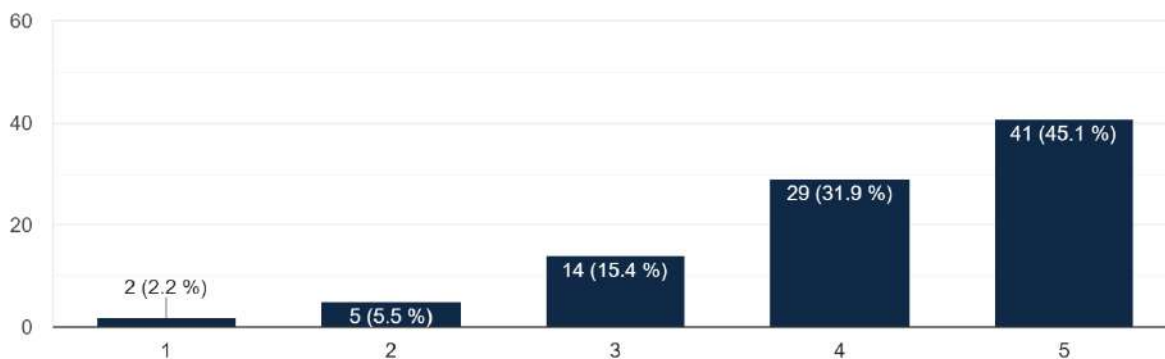
grupos de trabajo interdisciplinarios, reuniones para intercambiar ideas y experiencias pedagógicas, entre otros. Fomentar la colaboración entre docentes puede enriquecer el proceso educativo, permitiendo compartir buenas prácticas, recursos y experiencias, así como promover el trabajo en equipo y el desarrollo profesional. El porcentaje significativo de docentes que están totalmente de acuerdo sugiere que existe un ambiente propicio para la colaboración y el trabajo en equipo entre el personal docente, lo que puede beneficiar tanto a los docentes como a los estudiantes.

**Figura 108**

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa*

21. Usted promueve actividades participativas que permiten colaboración entre docentes con una actitud positiva.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 109 que el 68.1% de los docentes está totalmente de acuerdo en que proyectan una imagen de satisfacción en la labor docente, el 22% está de acuerdo con esta afirmación, el 8.8% no está ni en acuerdo, ni en desacuerdo y solo el 1.1% está en desacuerdo.

Este ítem está analizando la dimensión de *labor educativa* la proyección de una imagen de satisfacción en la labor docente es un aspecto importante en el ámbito educativo.

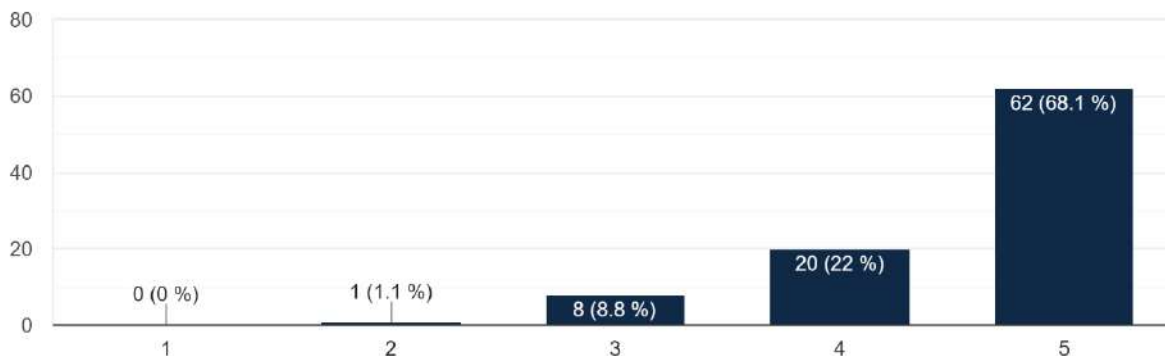
Esta proyección puede influir en la percepción de los estudiantes y colegas sobre el compromiso y la dedicación del docente hacia su trabajo. Los docentes que proyectan una imagen de satisfacción pueden motivar a los estudiantes y crear un ambiente de aprendizaje más positivo y estimulante. El alto porcentaje de docentes que están totalmente de acuerdo sugiere que la mayoría se siente satisfecha con su labor docente y puede transmitir esa satisfacción a los demás.

### Figura 109

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa*

22. Usted proyecta imagen de satisfacción en la labor docente.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 110 que el 83.5% de los docentes está totalmente de acuerdo en que realizan trabajo de tutoría o asesoría a los estudiantes, el 13.2% está de acuerdo con esta afirmación, el 2.2% está en desacuerdo y el 1.1% está totalmente en desacuerdo.

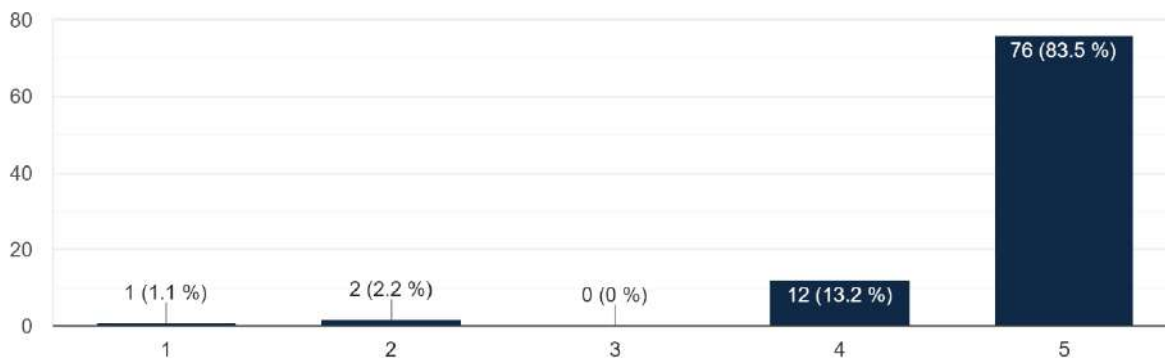
Este ítem está analizando la dimensión de *labor educativa* la tutoría y la asesoría son componentes fundamentales de la labor educativa, ya que permiten a los docentes brindar apoyo individualizado a los estudiantes. El alto porcentaje de docentes que están totalmente de acuerdo sugiere que la mayoría participa activamente en actividades de tutoría y asesoría. La tutoría y la asesoría pueden tener un impacto positivo en el rendimiento académico, la motivación y el bienestar emocional de los estudiantes. Los docentes que realizan trabajo de tutoría o asesoría muestran un compromiso adicional con el éxito educativo de sus estudiantes y contribuyen a un ambiente de aprendizaje más inclusivo y de apoyo.

**Figura 110**

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa*

23. Usted realiza trabajo de tutoría o asesoría a los estudiantes.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 111 que el 73.6% de los docentes está totalmente de acuerdo en que desarrollan actividades y proyectos acordes con los objetivos de la universidad, el 24.2% está de acuerdo con esta afirmación y el 2.2% no está ni en acuerdo, ni en desacuerdo.

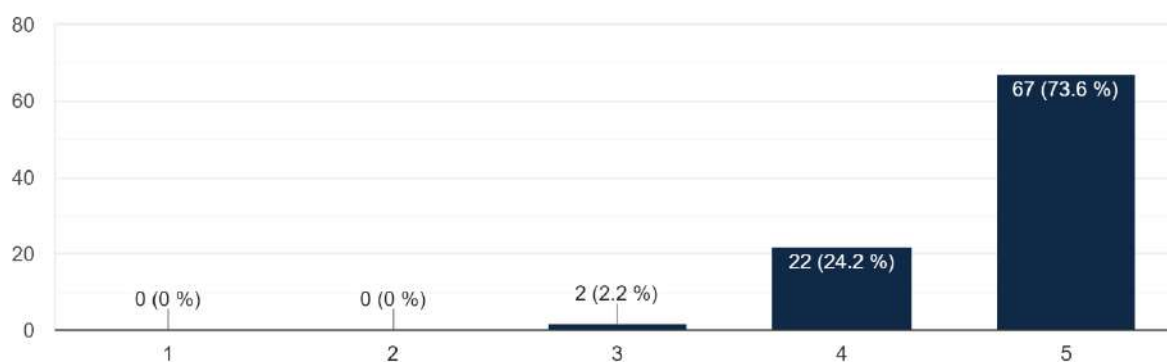
Este ítem está analizando la dimensión de *labor educativa* el alineamiento de las actividades y proyectos con los objetivos de la universidad es fundamental para garantizar que se cumplan las metas institucionales y se promueva la excelencia académica. Los docentes que desarrollan actividades y proyectos acordes con los objetivos de la universidad demuestran un compromiso con la misión y visión de la Institución. Esta práctica contribuye a la coherencia y efectividad del plan de estudios y ayuda a garantizar que los estudiantes adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar sus metas académicas y profesionales. Los docentes que se esfuerzan por alinear sus actividades y proyectos con los objetivos de la universidad están contribuyendo activamente al éxito institucional y al desarrollo integral de los estudiantes.

### Figura 111

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa*

24. Usted desarrolla actividades y proyectos acordes con los objetivos de la Universidad.

91 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

Se observa en la Figura 112 que el 68.1% de los docentes está totalmente de acuerdo en que participan activamente en la universidad, el 20.9% está de acuerdo con esta afirmación y el 11% de los encuestados no expresó una opinión clara sobre su participación en la vida universitaria.

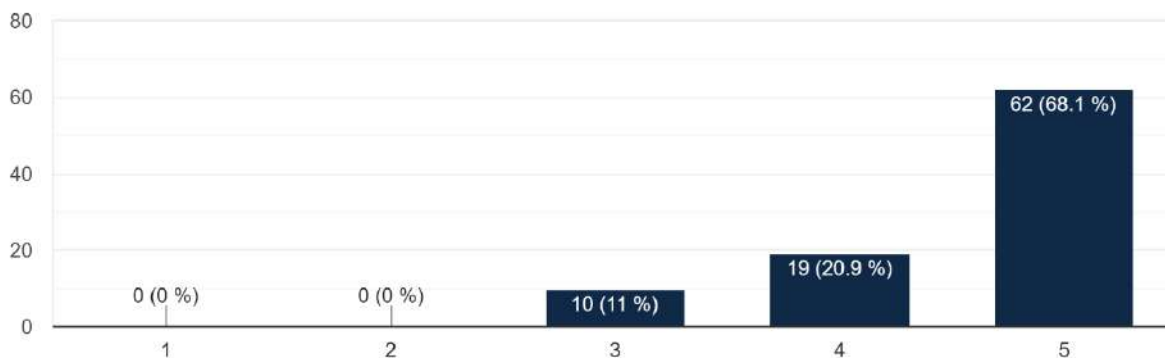
Este ítem está analizando la dimensión de *labor educativa* en donde la participación activa de los docentes en la universidad es fundamental para crear un ambiente de colaboración, crecimiento y desarrollo profesional. Los docentes que participan activamente pueden contribuir significativamente al enriquecimiento del ambiente académico y al fortalecimiento de la comunidad universitaria. Esta participación puede manifestarse en actividades como la organización de eventos académicos, la colaboración en comités y grupos de trabajo, la participación en programas de tutoría y mentoría, entre otros. Los docentes que participan activamente pueden servir como modelos a seguir para los estudiantes y colegas, fomentando una cultura de compromiso y excelencia en la universidad.

### Figura 112

*Distribución de frecuencias para la variable de Desempeño Laboral – Dimensión Labor educativa*

25. Usted participa activamente en la Universidad.

91 respuestas



Fuente. Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

## Cálculo de Coeficiente de Correlación de Spearman

El estudio de la presente investigación tiene dos variables; la variable dependiente (desempeño docente) es el efecto y la causa es la variable independiente (clima organizacional).

Por lo que se procedió a la elaboración de la base de datos para ambas variables para posteriormente su análisis mediante Microsoft Excel, haciéndose uso de la prueba estadística para la comprobación de la hipótesis, como primer paso se calculó el coeficiente de correlación mediante la ecuación de rho de Spearman propuesta por Charles Edward Spearman en 1904, se utilizará esta prueba dado que los datos son no paramétricos de tipo ordinal la cual se expresa en la Tabla 23.

### Tabla 23

*Cálculo de Coeficiente de Correlación de Spearman*

#### CÁLCULO DE COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

**$\rho$** : Coeficiente de correlación de Spearman

**$d$** : Es la diferencia entre los correspondientes datos de orden de x - y.

**$n$** : Número de parejas de datos

*Fuente.* Elaboración propia (2024)

$$-1 \leq \rho \leq 1$$

#### Interpretación:

Existe una correlación negativa perfecta cuando el valor es -1

No existe correlación cuando el valor es 0

Existe correlación positiva perfecta cuando el valor es 1

**Regla de decisión:**

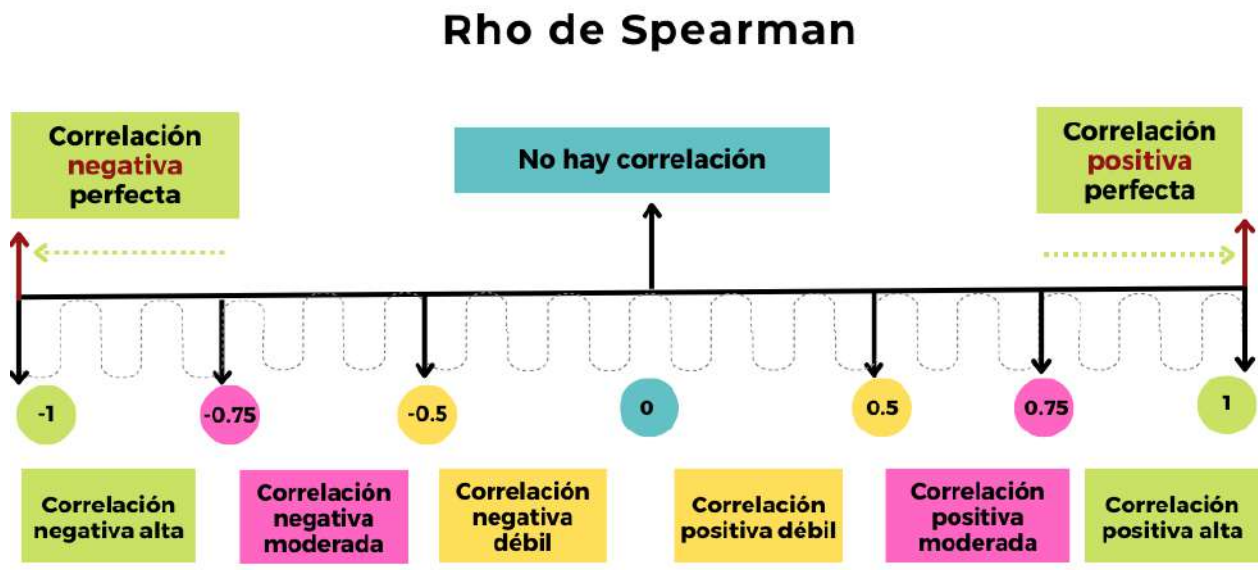
$\rho < 0.05$ , se rechaza la H0

$\rho > 0.05$ , no se rechaza la H0

Al aplicar la formula Rho de Spearman (Anexo 5) con un nivel de significancia del 95% se encontró que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0.51649 por lo tanto se establece que tiene un nivel de correlación positiva moderada de acuerdo con la (Figura 113) la cual se utiliza para comparar lo anteriormente expuesto y establecer el nivel de correlación, se observa que existe una relación directa, por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna: El clima organizacional impacta en el desempeño laboral de los docentes de la IES. Es decir, ambas variables están relacionadas.

**Figura 113**

*Rho de Spearman*



Fuente. Elaboración propia (2024)



## Comprobación de la Hipótesis

**Hipótesis Nula (H0):** El clima organizacional no impacta en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES).

**Hipótesis Alternativa (H1):** El clima organizacional impacta en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES).

### Figura 114

*Coefficiente de correlación Hipótesis Alternativa*

<b>Clima Organizacional (X)</b>	<b>Desempeño Laboral (Y)</b>	$\rho =$	<b>0.51649</b>	<b>Correlación positiva moderada</b>
---------------------------------	------------------------------	----------	----------------	--------------------------------------

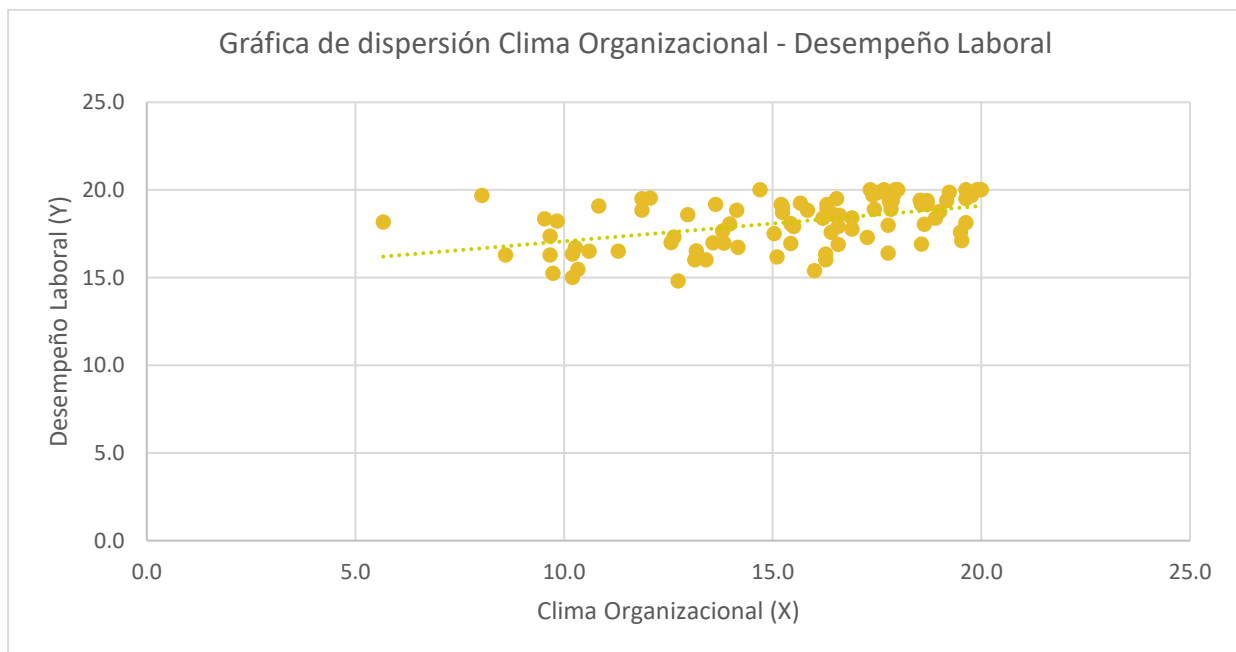
Decisión: *Se rechaza la hipótesis nula.*

Conclusión: *Existe evidencia estadística suficiente para concluir que el coeficiente de correlación es diferente de 0 (Figura 114 y Figura 115).*

*Fuente.* Elaboración propia (2024)

### Figura 115

*Gráfica de dispersión Clima Organizacional – Desempeño Laboral*



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

**Objetivo específico 3:** La dimensión **estructura** del clima organizacional impacta en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES).

**Figura 116**

*Coefficiente de correlación Dimensión Estructura Clima Organizacional – Variable DL*

Dimensión Estructura Organizacional (X)	Desempeño Laboral (Y)	$\rho =$ <span style="background-color: #cfe2f3; padding: 2px 10px;"><b>0.4197</b></span>	<b>Correlación positiva débil</b>
---	-----------------------	---	-----------------------------------

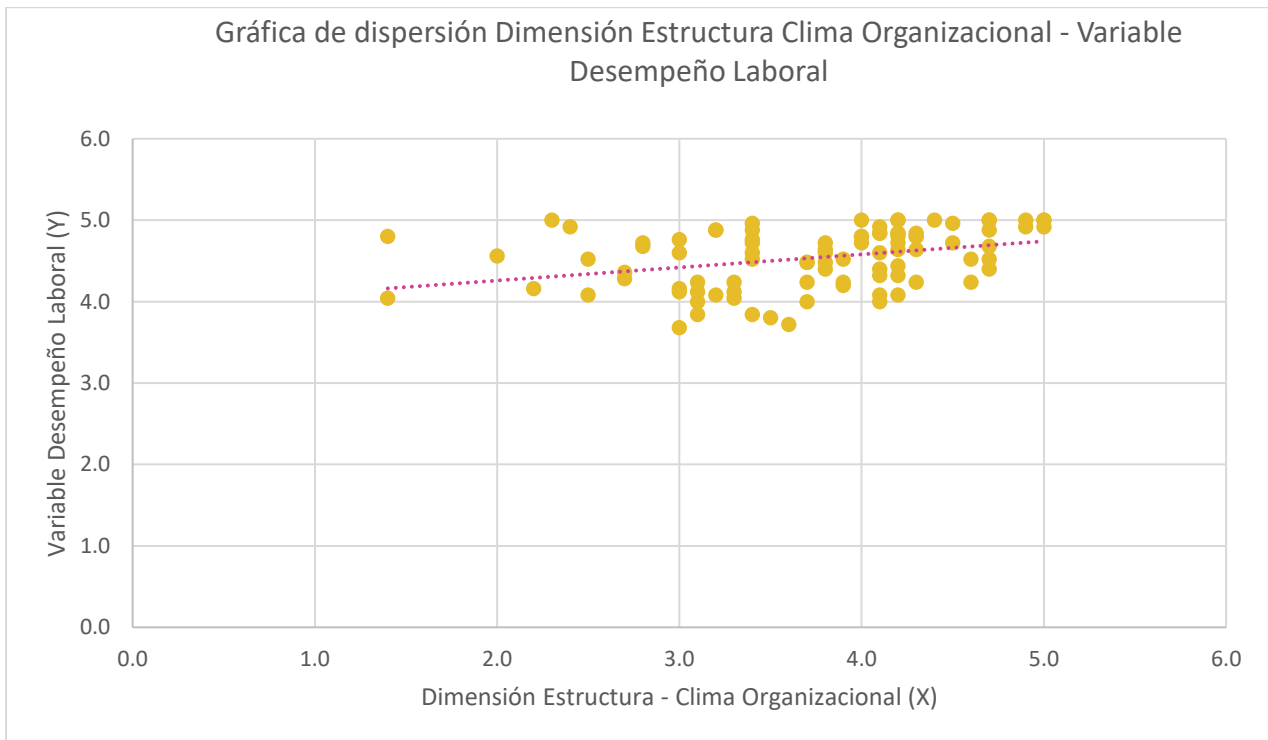
Decisión: *Se rechaza la hipótesis nula.*

Conclusión: *Existe evidencia estadística suficiente para concluir que el coeficiente de correlación es diferente de 0 (Figura 116 y Figura 117).*

Fuente. Elaboración propia (2024)

**Figura 117**

*Gráfica de dispersión Dimensión Estructura Clima Organizacional – Variable DL*



Fuente. Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

**Objetivo específico 3:** La dimensión **recompensa** del clima organizacional impacta en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES).

**Figura 118**

*Coefficiente de correlación Dimensión Recompensa Clima Organizacional – Variable DL*

Dimensión Recompensa (X)	Desempeño Laboral (Y)	$\rho =$ <span style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px 10px;"><b>0.41436</b></span>	<b>Correlación positiva débil</b>
--------------------------	-----------------------	--	-----------------------------------

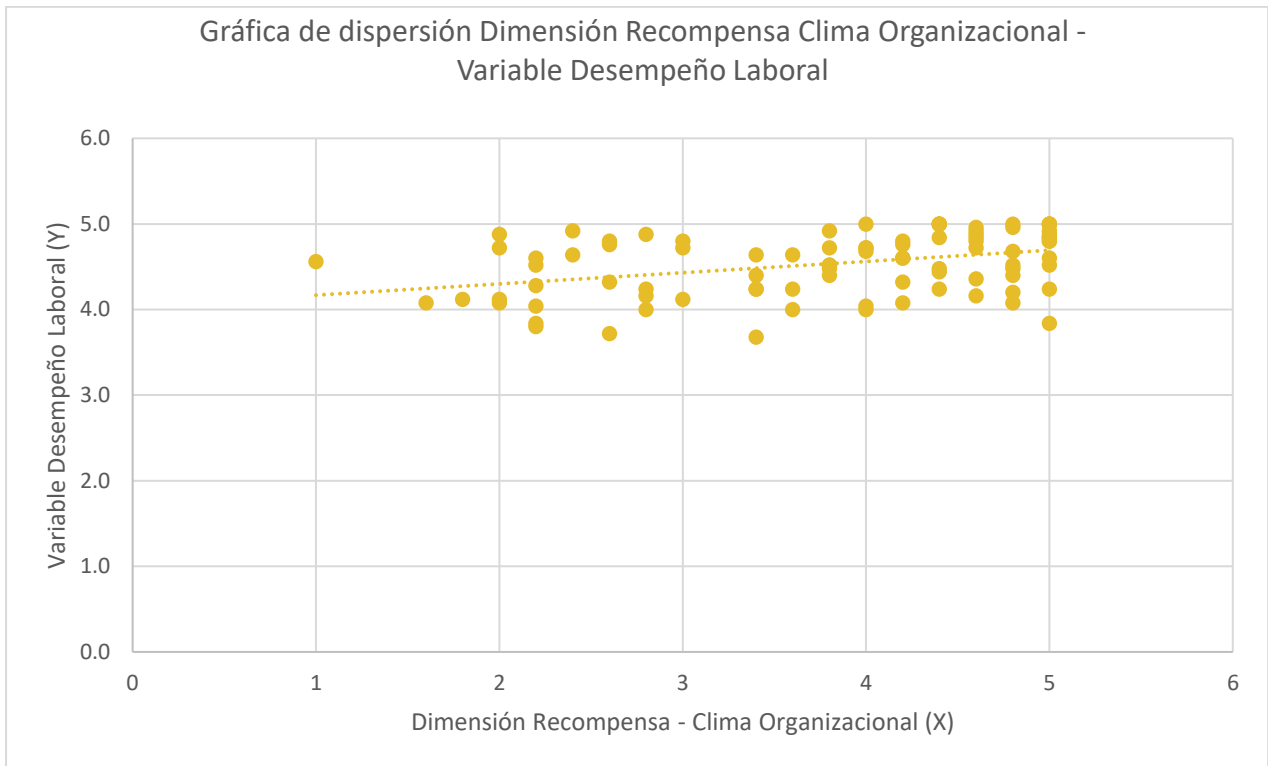
Decisión: *Se rechaza la hipótesis nula.*

Conclusión: *Existe evidencia estadística suficiente para concluir que el coeficiente de correlación es diferente de 0 (Figura 118 y Figura 119).*

Fuente. Elaboración propia (2024)

**Figura 119**

*Gráfica de dispersión Dimensión Recompensa Clima Organizacional – Variable DL*



Fuente. Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

**Objetivo específico 3:** La dimensión **relaciones** del clima organizacional impacta en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES).

**Figura 120**

*Coefficiente de correlación Dimensión Relaciones Clima Organizacional – Variable DL*

Dimensión relaciones (X)	Desempeño Laboral (Y)	$\rho =$	0.48620	Correlación positiva débil
--------------------------	-----------------------	----------	---------	----------------------------

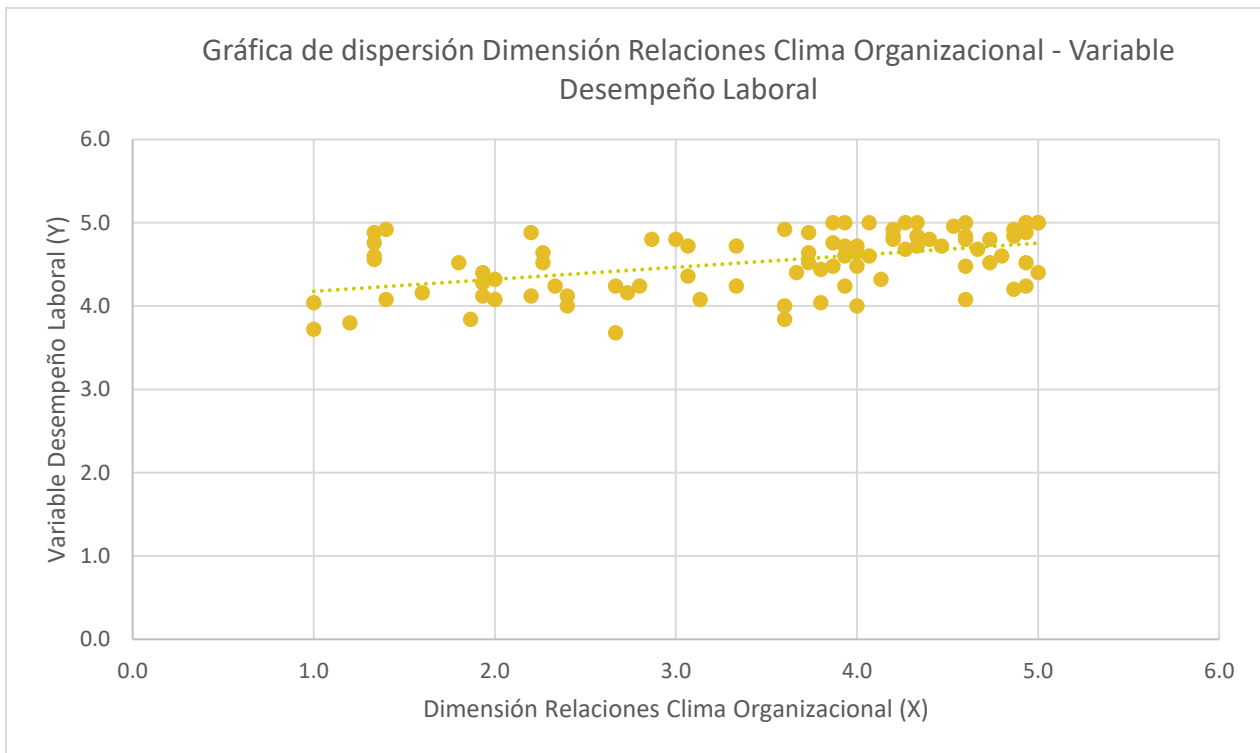
Decisión: *Se rechaza la hipótesis nula.*

Conclusión: *Existe evidencia estadística suficiente para concluir que el coeficiente de correlación es diferente de 0 (Figura 120 y Figura 121).*

*Fuente.* Elaboración propia (2024)

**Figura 121**

*Gráfica de dispersión Dimensión Relaciones Clima Organizacional – Variable DL*



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

**Objetivo específico 3:** La dimensión **identidad** del clima organizacional impacta en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES).

**Figura 122**

*Coefficiente de correlación Dimensión Identidad Clima Organizacional – Variable DL*

Dimensión identidad (X)	Desempeño Laboral (Y)	$\rho =$	<b>0.57626</b>	Correlación positiva moderada
-------------------------	-----------------------	----------	----------------	-------------------------------

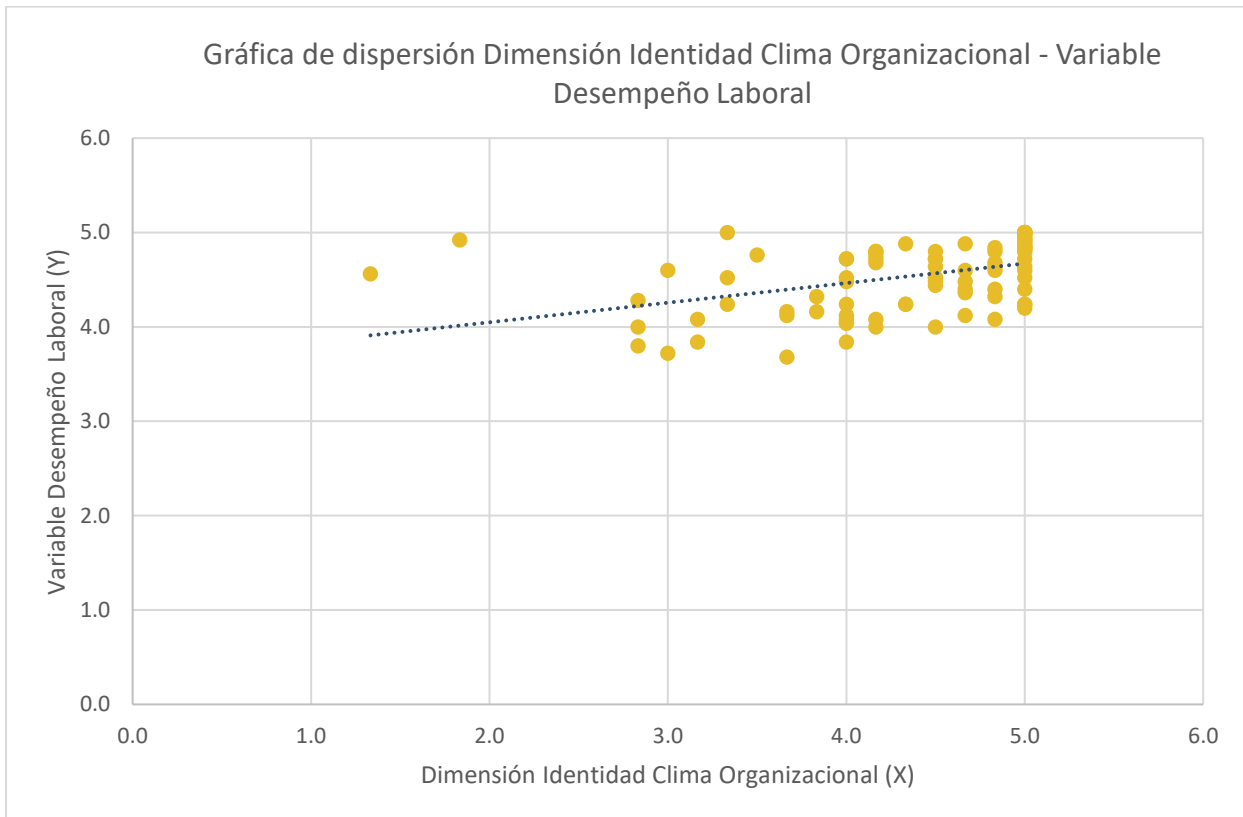
Decisión: *Se rechaza la hipótesis nula.*

Conclusión: *Existe evidencia estadística suficiente para concluir que el coeficiente de correlación es diferente de 0 (Figura 122 y Figura 123).*

*Fuente.* Elaboración propia (2024)

**Figura 123**

*Gráfica de dispersión Dimensión Identidad Clima Organizacional – Variable DL*



*Fuente.* Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento (2024)

## Discusión de Resultados

Dado que el primer objetivo específico consistió en definir el concepto de clima organizacional y el segundo objetivo específico en identificar las dimensiones que lo conforman y dado que ambos fueron abordados en el marco teórico, en este apartado se hará hincapié en la discusión del tercer objetivo específico en donde se muestra la relación que existe entre las dimensiones analizadas del clima organizacional y el desempeño laboral, lo cual se determinó mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman.

Se consideró determinar el impacto de la dimensión estructura del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES), en donde Litwin y Stringer definen la dimensión de estructura como la escala que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor, con base en la definición proporcionada por Campbell (1976) éste considera que el clima organizacional es causa y efecto de la estructura y de los procesos que se generan en la organización, los cuales inciden en la perfilación del comportamiento de los miembros, otros autores como Dessler (1979), Flippo (1984), Kolb, Rubín y McIntyre (1986), Goncalves (2000), Guillén y Guil (2000) y Méndez Álvarez (2006) también consideran que el clima organizacional se refleja a través de la estructura de las organizaciones e instituciones. En cuanto a las bases teóricas lo sustenta la teoría de Rensis Likert quién afirma que la reacción está determinada por la percepción de los empleados en la que las variables causales en este caso la estructura influirá en la variable final como lo es la productividad o en este caso el desempeño, así mismo la teoría de Litwin y Stringer se considera que la estructura organizacional y la estructura social generan un ambiente dentro de la organización que va a producir un comportamiento

emergente, el cual tendrá consecuencias para la organización tales como la productividad y la satisfacción (1978 citado por Brunet 2004). Medina (2017) afirma en su definición de desempeño laboral que se necesita generar una estructura que sea consistente y que articule el sistema y las interacciones entre los miembros del equipo.

En los resultados encontrados en la presente investigación se observó que la dimensión estructura está relacionada directamente con la Variable de desempeño laboral ya que el coeficiente de correlación de Spearman arrojado fue de  $\rho = 0.4197$ , dado lo anterior, la muestra representa una correlación positiva débil.

Estos resultados son similares a lo que sostiene (Cantú, Pedraza, & Madero, 2023) en su investigación cuyos resultados expusieron que la dimensión de estructura organizacional contribuye a explicar el desempeño del personal en una organización educativa de manera significativa concluyendo que la estructura organizativa desempeña un papel fundamental en las estrategias de administración de los recursos humanos, en su investigación la dimensión de estructura organizacional tiende a ser significativa alta incluso exponiendo que es la única dimensión de las estudiadas que contribuye al desempeño laboral, en la presente investigación la correlación es positiva débil, lo que puede suponer que hay incidencia y que aunque no es el único factor para determinar el buen o mal desempeño de los docentes encuestados, si el docente percibe una buena estructura organizacional y aumenta de débil a moderada o fuerte, el desempeño también tenderá a incrementarse.

Se consideró determinar el impacto de la dimensión recompensa del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES), en donde Litwin y Stringer definen la dimensión de recompensa como la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado, para abordar la

dimensión de recompensa fue necesario ahondar en las teorías del comportamiento organizacional como la Teoría de McClelland en donde argumenta que los seres humanos tienen tres necesidades fisiológicas, la de poder, logro y afiliación y siempre habrá una que sea más fuerte o que predomine que otra, por ejemplo en la necesidad de logro las personas aspiran a alcanzar la excelencia de sus logros personales y generalmente se sienten más motivadas por el cumplimiento de sus metas que por las recompensas externas como el dinero. En cambio, Chiavenato (2007) señala que la percepción al igual que las recompensas pueden determinar los resultados de su trabajo. Por otra parte, la Teoría de la expectativa de Vroom el autor argumenta que la percepción que el empleado tenga sobre la relación entre su esfuerzo y su desempeño estará motivado por la confianza en que el logro será reconocido y recompensado y la valoración personal de dichas recompensas, otra teoría es la de Equidad de John Stacy Adams la cual refiere a la importancia de la equidad percibida la cual argumenta que las personas anhelan relaciones laborales justas, en donde los empleados comparan el esfuerzo y su recompensa en relación con sus compañeros, cuando la perciben equitativa experimentan una mayor satisfacción y motivación para realizar el trabajo,

En los resultados encontrados en la presente investigación se observó que dentro de la comunidad docente la dimensión de recompensa tiene una correlación de Spearman  $\rho = 0.41436$  lo que denota que es una correlación positiva que aunque es débil tiene incidencia para suponer que si se aumentan las recompensas se incrementa el desempeño laboral, en el presente caso de estudio la percepción respecto a las recompensas es buena con un 62.6% de los docentes que así lo manifiestan, lo que significa que la Institución contribuye al desarrollo profesional de los docentes, ofrece oportunidades de capacitación y muestra interés en el desempeño y esfuerzo de los empleados, lo anterior contrasta a los resultados arrojados en la investigación de (Bernal González, Farías Martínez, Pedraza Melo, & Lavín Verástegui, 2015) en donde encontraron que



el factor de recompensa fue el componente que mayor insatisfacción generó entre los encuestados, en este caso de este estudio los docentes no manifiestan insatisfacción, consideran que tienen un buen sistema de recompensas o al menos así lo manifiesta más de la mitad de los encuestados.

Se consideró determinar el impacto de la dimensión relaciones del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES), cabe aclarar que la dimensión de relaciones aparece como parte de las dos variables estudiadas en el presente trabajo, en donde Litwin y Stringer definen la dimensión de relaciones como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, por otra parte Valdés (2006) incluye relaciones interpersonales pero como parte de su definición de desempeño laboral el cual enuncia en el ámbito institucional como el despliegue de las capacidades pedagógicas y está ligada a su emocionalidad, responsabilidad laboral y sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas, representantes de la Institución y la comunidad.

En los resultados encontrados en la presente investigación se observó que la dimensión de relaciones interpersonales tiene un nivel bueno con el 58.2% de los docentes que así lo perciben, un 17.6% considera un nivel medio y un 24.2% lo considera como malo, respecto al nivel de correlación, la correlación va en incremento respecto a las dimensiones de estructura y recompensas dando un coeficiente de correlación de  $\rho = 0.48620$  lo que refleja es que los docentes perciben que las relaciones interpersonales son importantes para poder desempeñarse y cumplir con los objetivos propuestos más que la estructura y las recompensas, ya que el buen desempeño requiere del trabajo colaborativo de los compañeros, administrativos y por supuesto los altos mandos para que posteriormente se dé por default el cumplimiento de los objetivos y por

consiguiente las buenas recompensas que manifiestan, (Castro Ramírez, 2021) en su trabajo de investigación menciona que por la gran cantidad de actividades pedagógicas a las cuales fueron sometidos los docentes, sumando la carga administrativa por parte de las autoridades, las malas relaciones conllevaron a que el ambiente de trabajo fuera inadecuado, hostil y hasta cierto punto indiferente quedando en el olvido estrategias que ayudaran a afianzar las relaciones interpersonales, de aquí la importancia de porque los docentes del presente caso de estudio manifiestan en mayor proporción de correlación en la dimensión relaciones – desempeño laboral.

Se consideró determinar el impacto de la dimensión identidad del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de una Institución de Educación Superior (IES), en donde Litwin y Stringer definen la identidad como el sentimiento de que uno pertenece a la Institución y es miembro valioso de un equipo de trabajo: la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

De acuerdo con los resultados, ésta es la dimensión que tiene mayor correlación de las cuatro analizadas, pues el coeficiente arrojo un  $\rho = 0.57626$ , respecto a los baremos de valoración también es donde se manifiestan los mejores resultados pues un 79.1% de los docentes considera una dimensión de identidad con un nivel bueno, un 17.6% con un nivel regular y solo un 3.3% malo, que se traduce en que los docentes se identifican como miembros significativos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la Institución y, en términos generales, sienten que sus metas están alineadas con las de la organización.

A partir de los hallazgos encontrados, en los objetivos específicos anteriores se consideró determinar que el objetivo general que establece analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal docente de la Institución de Educación Superior (IES) es comprobable mediante una correlación positiva, se concuerda con las teorías analizadas en el

marco teórico en donde por ejemplo Guillén y Guil (2000) citado por (Edel Navarro, García Santillán, & Casiano Bustamante, 2007) sostiene que el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. El mismo autor menciona que el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

En el presente caso de caso se manifiesta una correlación moderada, la percepción de clima organizacional y desempeño laboral está casi a la par, ya que el 54% de los docentes perciben un buen clima organizacional y un 53% perciben que tienen un nivel alto en su desempeño laboral, el 30% de los docentes perciben un clima organizacional regular y un 28% tiene un desempeño nivel medio, así mismo el 16% de los docentes perciben un mal clima organizacional y el 19% de docentes consideran que tienen un nivel bajo de desempeño. Lo anterior obedece a la correlación que existe, es decir si los docentes perciben el clima aún más positivo, su desempeño aumentará, y por ende los beneficios que se devengan del mismo.

## Conclusiones y Recomendaciones

Como resultado de la investigación y luego de analizar los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

Se determinó estadísticamente que un 53.8% de los docentes perciben como favorable el clima predominante, lo que significa que una gran mayoría de docentes perciben que factores como las estructuras organizacionales, las recompensas, relaciones e identidad han creado una buena percepción del clima, entre las características de la muestra que influyen para que éstos lo perciban así destacan las siguientes: La edad en donde un 73.7% tienen 41 años o más, lo que se relaciona con la experiencia a lo largo de su trayectoria académica, el sexo en donde un 53.8% son mujeres y 46.2% son hombres lo que muestra una distribución equilibrada en términos de género, el tipo de contratación en donde un 69.2% son docentes con plaza de tiempo completo y un 30.8% con plaza de tiempo libre, el tipo de contratación influye en la percepción ya que, por ejemplo que los docentes de tiempo completo sean mayoría puede influir en que sean estos quienes estén determinando que las recompensas son altas y puede ser así, sin embargo su trabajo les ha costado llegar hasta donde están y gozar de dichas recompensas dado su desempeño en la labor educativa, pudiera ser que los docentes de tiempo libre sean quienes estén percibiendo menor este factor ya que depende el tipo de contratación gozarán de más o menos beneficios, lo anterior también se refleja en el puesto y salario, otra característica es la antigüedad en donde un 55% de los docentes tiene de 11 a 20 años laborando en la Institución, factor altamente valorado en algunos de los procesos que se llevan a cabo en la Dirección de Desarrollo Académico ya que muestra una permanencia dentro de la IES.

Otra característica a destacar es el grado académico de los docentes, en donde la estructura y lineamientos los han ido encaminando a optar por un grado académico superior y si

es SNP o CIIES mucho mejor, ya que lo alinean a los beneficios de estudiar por posgrado de calidad, lo anterior lo constata la Institución al determinar los requerimientos para participar en las distintas convocatorias, muestra de ello es que el 73.6% de los docentes tienen grado de Doctorado, así mismo destacar que de los 91 docentes encuestados el 90.1% ha participado en el programa de Estímulo al Desempeño del Personal Docente (ESDEPED) programa que evalúa distintos aspectos como la labor educativa, permanencia, calidad como resultado del arduo trabajo que se realiza en el interior de la Institución y el cual genera recompensas monetarias y satisfactorias a ese esfuerzo realizado para con las y los docentes.

Sin embargo, y como parte de las recomendaciones y aportación al presente caso de estudio, se encontró que un porcentaje considerable aproximadamente el 29.7% lo evalúa como regular, he aquí en donde es importante valorar las razones del por qué este porcentaje tiene esa percepción, ¿Cuáles son los factores que están influyendo para que casi ese mismo porcentaje un 28.6% refleje un nivel medio o promedio de desempeño? y evaluar también el 16.5% que lo percibe como malo, ¿Qué se debe realizar para que este porcentaje en conjunto perciba mejores condiciones del clima organizacional? Para que éste genere ese impacto positivo que se da al tener las condiciones más favorables para un alto desempeño.

En el presente caso de estudio se evaluaron 4 dimensiones de las 9 que propone Litwin y Stringer, y dado que no se puede mejorar lo que no se ha medido se recomienda a la IES realizar un estudio completo abordando las 9 dimensiones para un diagnóstico más completo, así como los posibles subclimas para abordar las posibles causas o determinantes significativos en la influencia del buen o mal desempeño, haciendo del conocimiento a las autoridades, altos mandos y departamentos involucrados que si el nivel de desempeño de su personal docente es alto, traerá consigo beneficios no solo personales para con el docente en el aula si no que se traducirá a nivel

Institución en mejores indicadores alcanzando rankings a nivel nacional e internacionalmente siendo una Institución que ofrece programas de calidad, incluso las dependencias y organizaciones a nivel educativo tanto públicas como privadas pueden asignar un mejor presupuesto para invertir en investigaciones que permeen en beneficio de la sociedad.

## Bibliografía o Referencias

- Bermejo González, C. A. (2019). *Tesis Clima Organizacional y desempeño laboral en una institución educativa de Guayaquil*. Piura Perú.
- Bernal Gonzalez, I., Farías Martínez , G. M., Pedraza Melo, N. A., & Lavin Verastegui , J. (2016). El clima organizacional en instituciones de educación públicas y privadas: un estudio exploratorio en el contexto nacional e internacional. En I. Bernal Gonzalez, G. M. Farías Martínez, N. A. Pedraza Melo, & J. Lavin Verastegui, *Gestión del Capital Intelectual estudios teóricos y empíricos en el contexto actual* (págs. 135-174). México: Pearson. Recuperado el 21 de mayo de 2023, de <https://www.repositorionacionalcti.mx/recurso/oai:riuat.uat.edu.mx:123456789/1485>
- Bernal González, I., Farías Martínez , G. M., Pedraza Melo, N. A., & Lavín Verástegui, J. (2015). *Repositorio Nacional*. Recuperado el 21 de mayo de 2023, de <https://riuat.uat.edu.mx/bitstream/123456789/1377/1/1377.pdf>
- Bernardez, M. L. (2007). *Desempeño Organizacional*. Indiana, Estados Unidos de América: AuthorHouse. Recuperado el 12 de abril de 2023, de [https://www.google.com.mx/books/edition/Desempeno\\_Organizacional/PX701hTYgDkC?hl=en&gbpv=1&dq=elton+mayo+general+electric&pg=PA24&printsec=frontcover](https://www.google.com.mx/books/edition/Desempeno_Organizacional/PX701hTYgDkC?hl=en&gbpv=1&dq=elton+mayo+general+electric&pg=PA24&printsec=frontcover)
- Brunet, L. (2020). *El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Buk. (2024). *Buk*. Recuperado el 17 de enero de 2024, de <https://www.buk.co/incentivar-y-mejorar-el-desempeno-laboral-en-pro-de-los-objetivos-empresariales>
- Cáceres Zambrano, M. (2020). *Repositorio de la Universidad César Vallejo*. Recuperado el 21 de Mayo de 2023, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50922>

- Calcina Calcina, Y. (Enero - Junio de 2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Perú 2012. *Comunicación*, 1(1).
- Cantú, N., Pedraza, N., & Madero, S. (agosto de 2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación Universitaria*, 16(4). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>
- Castro Ramírez, N. (2021). *Estrategias en Relaciones Interpersonales para Optimizar el Desempeño Laboral Docente en Unidad Educativa Juan Bautista Aguirre, Daule 2020*. Piura - Perú: Universidad César Vallejo. Recuperado el 02 de abril de 2024, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68574/Castro\\_RNA-SD.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68574/Castro_RNA-SD.pdf)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Corichi García, A., Hernández García, T. J., & García Velázquez, M. (Diciembre de 2013). *El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. UAEH. Recuperado el 08 de abril de 2024, de UAEH: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>



- Córtés Rodríguez, D. A., & Leal Pacheco, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 145-161. doi:<https://doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>
- Cuenca Herrera, W. P., Jaramillo Vargas, M., Zhapa Amay, A., Rios Zamura, J., & Benítez Chiriboga, J. (Julio - Septiembre de 2021). Caracterización del clima organizacional. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 610-628.
- Curico Silva, L. H. (2019). *Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en la Institucion educativa CEUNAP*. Perú: Tesis. Recuperado el 26 de marzo de 2024, de [https://1library.co/es/download/880623756907184132#google\\_vignette](https://1library.co/es/download/880623756907184132#google_vignette)
- Delgado Espinoza, R. d. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas privadas Innova Schools, Lima 2018*. Recuperado el 21 de mayo de 2023, de Repositorio Digital Institucional UCV: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27168>
- Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Casiano Bustamante, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional* (Vol. 1). México. Recuperado el 2023 de mayo de 16, de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational Climate and Culture An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge Taylor & Francis Group New York and London. doi:10.4324/9781315857664
- Ferro Vásquez, J. (2013). La justicia en la organización y su impacto en el desempeño humano. En M. Vanegas García, & L. E. Delgado Abella, *Psicología Organizacional perspectivas y avances* (págs. 45-65). Bogotá: ECOE EDICIONES.

- García Ramírez, M. G., & Ibarra Velazquez, L. (s.f.). *Diagnóstico de Clima Organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Obtenido de Eumed.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración Redalyc*(42), 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- García Solarte, M. (julio - diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61. Recuperado el 18 de febrero de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- González García, W. d., & Vilchez Pirela, R. (Julio-Diciembre de 2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*(51), 54-74. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Guzman Cabrera, B. A. (2017). *Tesis Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la municipalidad provincial del sasnta chimbote*. Chimbote Perú: USP.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Ultra S.A de C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Juárez Valdivieso, T. T., & Esteves Barba, O. J. (2020). *Repositorio Dspace*. Recuperado el 21 de Marzo de 2021, de <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/2427>
- Juárez Valdivieso, T., & Esteves Barba, O. J. (2020). *Clima organizacional y el desempeño laboral en las instituciones educativas publicas*. Piura Perú.
- Loor Chávez, D. T. (2017). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de Manabí. *Dominio de las ciencias*, 1338-1358.

Mahmoud, A. W., & Lawrence , G. B. (2004). Recuperado el 14 de enero de 2024, de <https://cegicep.com/wp-content/uploads/2017/02/Pir%C3%A1mide-Maslow.pdf>

Marte 19. (4 de julio de 2014). Teoría de las Necesidades Adquiridas - David McClelland [Video]. Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=349bG4lKBaY>

Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional una acción deseable en la universidad. *Laurus Revista de Educación*, 13(24), 290-304. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>

Olaz Capitán, Á. J., & Ortiz García, P. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones* . Madrid, España: ESIC.

Ortega Santos, J. P., Duque Oliva, E. J., & Grueso Hinstroza, M. P. (Octubre de 2016). Clima organizacional origen, evolución y medición. *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales*. doi:<http://dx.doi.org/10.12804/ta9789587387841>

Pedro Padilla Ruiz. (8 de diciembre de 2023). La historia de la Evaluación del desempeño [Archivo de Video]. Youtube. Recuperado el 18 de febrero de 2024, de Gestión de personas y Administración Pública: <https://www.youtube.com/watch?v=cPFIQvDf7Ik&t=396s>

PRAX. (31 de marzo de 2020). Variables que hacen parte del concepto de clima laboral [Archivo de video]. Youtube. Recuperado el 18 de febrero de 2024, de <https://www.youtube.com/watch?v=t7j4zM4ixQU>

PRAX. (s.f.). Variables que hacen parte del concepto de clima laboral. Recuperado el 10 de julio de 2023, de <https://www.youtube.com/watch?v=t7j4zM4ixQU>

Ramírez Campos, Á. F., & Domínguez Aguirre, L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, 21-30.

- Rodríguez Marulanda, K. P., & Lechuga Cardozo, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. (Redalyc, Ed.) *Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria*, 79-101. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rodríguez Marulanda, K. P., & Lechuga Cardozo, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *EAN Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria*(87), 79-101. doi:10.21158/01208160.n87.2019.2452
- Rueda Galeano, P. (14 de diciembre de 2023). *Buk*. Recuperado el 23 de marzo de 2024, de Teorías del Desempeño Laboral: Comprendiendo las Dinámicas del Rendimiento en el Trabajo: <https://www.buk.co/blog/teorias-del-desempeno-laboral-comprendiendo-las-dinamicas-del-rendimiento-en-el-trabajo>
- Sigüenza Campos, R. C. (2021). El desempeño docente: Bases Teóricas que fundamentan los Elementos para su evaluación. *REDISED*, 3(2). Recuperado el 2024 de marzo de 2024, de <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/redised/article/view/2488>
- Soria Reséndez, A. C., Pedraza Melo, N. A., & Bernal González, I. (16 de octubre de 2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en. *Acta Universitaria Multidisciplinary Scientific Journal*(29), 1-14. Recuperado el 21 de Mayo de 2023, de <http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/1544>
- Sotelo Asef, J., Figueroa González, E., Arrieta Díaz, D., & Solís Ríos, R. (Julio - Diciembre de 2012). Clima organizacional en Universidades públicas. *Investigación Educativa Duranguense*, 6(12), 11-16.
- Sy Corvo, H. (15 de junio de 2022). *Lifeder*. Recuperado el 18 de febrero de 2024, de Desempeño Laboral: <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>

- Terán Varela, O. E., & Lorenzo, I. J. (enero-abril de 2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores. *OMNIA*, 17(1), 96-110. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>
- Torres Pacheco, E., & Zegarra Ugarte, S. (JUL -DIC de 2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno 2014 Perú. *Comuni@cción*, 6(2). Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n2/a01v6n2.pdf>
- Trujillo Torrejon, L. V. (14 de febrero de 2020). *Repositorio Intitucional Universidad San Pedro*. Recuperado el 21 de mayo de 2023, de <http://repositorio.usanpedro.pe/handle/USANPEDRO/14679>
- Valdés Veloz, H. (2005). *El desempeño del maestro y su evaluación* (1 ed.). Cuba: Pueblo y Educación. doi:ISBN 978-959-13-1215-0
- Zuta Arriola, N. (2018). Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela de enfermería. *Investigación Valdizana*, 12(3), 157-164. doi:<https://doi.org/10.33554/riv.12.3.151>

## Anexos

### Anexo 1 Link Google forms

<https://docs.google.com/forms/d/1Qn47zMJMhUVkV98hVf8JMM7sn4GJCECfOuiQjqNXxvo/>

Sección 1 de 3

# Tesis - Clima Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral en IES: Caso de estudio.

Universidad Autónoma de Querétaro  
Posgrado Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración Área terminal en Alta Dirección



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
EDUCO EN LA VERDAD Y EN EL HONOR

PRESENTACIÓN

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación para obtención de grado de la Maestría en Administración del área terminal de Alta Dirección, cuya finalidad es obtener información que permita identificar el impacto del clima organizacional dentro del desempeño docente de una IES, por lo que los datos que usted proporcione serán utilizados para fines académicos, de forma que sus respuestas serán de naturaleza absolutamente confidencial.

Se le solicita amablemente dar su opinión sobre los siguientes enunciados según su experiencia en la institución en donde labora.

¡Muchas gracias!

Sección 2 de 3

Clima Organizacional



Instrucciones: Después de leer cada enunciado seleccione la opción (sólo una) que mejor indique su grado de acuerdo a la escala siguiente:

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

1. Considero que es necesario el establecimiento de reglas. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

2. Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

3. En esta institución existe orden \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente en acuerdo

4. Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas. \*

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

Sección 3 de 3

Desempeño Docente



Instrucciones: Después de leer cada enunciado seleccione la opción (sólo una) que mejor indique su grado de acuerdo a la escala siguiente:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1. Usted organiza, planifica y ejecuta el trabajo universitario para el desarrollo de sus áreas. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

2. Usted participa en reuniones metodológicas y de orientación para el cumplimiento de las actividades previstas en las áreas. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

3. Usted participa en actividades de intercambio de experiencias con otros docentes. \*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo











### Anexo 3 Variable X Clima Organizacional

BASE DE DATOS CLIMA ORGANIZACIONAL																																										
DOCENTE	DIMENSIÓN ESTRUCTURA										DIMENSIÓN RECOMPENSA					DIMENSIÓN RELACIONES										DIMENSIÓN IDENTIDAD						PROMEDIO										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	1	1	1	1	1	TOTAL	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	TOTAL		3	3	3	3	3	3	TOTAL			
1	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3.1	3	2	4	5	4	3.6	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3.6	4	4	2	2	3	2	2.8	13.1	
2	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4.2	5	4	5	5	5	4.8	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.6	5	4	4	4	3	5	4.2	17.8	
3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4.2	5	5	4	4	4	4.4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3.8	4	4	5	5	4	5	4.5	16.9	
4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4.1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.2	16.3		
5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3.7	4	4	2	2	2	2.8	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2.4	5	4	5	4	4	5	4.5	13.4	
6	5	4	4	5	4	3	3	1	1	4	3.4	5	5	1	1	1	2.6	1	2	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1.33	1	4	5	5	3	3	3.5	10.8	
7	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3.5	4	4	1	1	1	2.2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.2	1	1	4	4	4	3	2.8	9.7	
8	5	4	5	5	5	5	4	2	2	5	4.2	5	5	4	4	4	4.6	2	2	3	3	4	4	5	4	4	2	2	2	2	2	4	3	4	3	5	5	5	5	4.5	16.3	
9	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4.2	5	5	4	4	4	4.4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4.07	5	5	5	5	5	5	5.0	17.7	
10	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3.1	2	3	3	3	3	2.8	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2.67	4	4	4	4	4	4	4.0	12.6	
11	4	3	5	4	5	4	5	3	5	4	4.2	5	5	4	4	5	4.6	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4.47	4	3	5	4	4	5	4.2	17.4	
12	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4.5	5	4	5	5	5	4.8	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.93	5	5	5	5	5	5	5.0	19.2	
13	5	4	4	3	4	5	4	1	5	4	3.9	5	5	4	4	4	4.4	3	2	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	5	3.93	4	3	5	5	4	5	4.3	16.6	
14	5	5	5	4	4	3	2	3	5	3	3.9	4	4	4	4	3	3.8	3	3	2	3	4	2	3	3	3	1	2	1	1	1	2	2.27	3	3	4	4	5	5	4.0	14.0	
15	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4.2	4	4	5	5	4	4.4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.33	5	5	5	5	5	5	5.0	17.9	
16	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4.4	5	5	5	4	1	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.6	5	5	5	5	5	5	5.0	18.0		
17	5	3	2	2	2	1	3	2	1	1	2.2	4	4	3	2	1	2.8	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	2	1.6	3	4	4	4	4	3	3.7	10.3	
18	4	1	1	3	1	2	3	2	3	3	2.3	5	4	5	5	5	4.8	3	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.27	3	3	3	3	3	5	3.3	14.7	
19	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.4	1	5	5	5	5	4.2	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.6	5	5	5	5	5	5	5.0	15.2	
20	5	2	3	1	3	1	1	5	5	4	3	5	5	3	5	5	4.6	3	4	5	1	3	3	2	1	3	2	2	5	2	2	3	2.73	1	2	5	5	5	5	3.8	14.2	
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.93	5	5	5	5	5	5	5.0	19.9		
22	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4.7	4	5	4	5	4	4.4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.87	5	5	5	5	5	5	5.0	18.0	
23	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4.7	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.93	5	5	5	5	5	5	5.0	19.6		
24	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4.5	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4.33	5	5	5	5	5	5	5.0	17.8	
25	5	3	1	5	5	3	4	3	5	2	3.6	5	5	1	1	1	2.6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	5	4	3.0	10.2
26	5	2	3	4	4	4	2	3	4	3	3.4	3	4	5	5	3	4	2	2	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3.93	3	4	5	5	5	5	4.5	15.8	





### Anexo 4 Variable Y Desempeño Laboral

BASE DE DATOS DESEMPEÑO LABORAL																														
DOCENTE	DIMENSIÓN CAPACIDAD PEDAGÓGICA							DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO							DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES							DIMENSIÓN LABOR EDUCATIVA							PROMEDIO	
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	7	8	9	10	11	12	TOTAL	13	14	15	16	17	18	TOTAL	19	20	21	22	23	24	25		TOTAL
1	4	4	4	4	4	5	4.2	4	4	5	4	4	4	4.2	4	4	3	3	4	4	3.7	4	4	4	4	4	4	4	4.0	16.0
2	4	4	3	3	4	5	3.8	3	5	5	4	5	4	4.3	4	5	5	4	4	5	4.5	3	3	4	4	5	3	4	3.7	16.4
3	5	4	4	4	4	5	4.3	5	4	5	4	5	4	4.5	5	4	5	4	4	5	4.5	4	4	4	5	5	5	4	4.4	17.8
4	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4	4.0	16.0
5	4	3	4	4	3	4	3.7	4	4	4	4	4	4	4.0	5	5	4	4	4	4	4.3	4	4	4	4	4	4	4	4.0	16.0
6	5	5	5	5	5	5	5.0	5	4	5	5	5	5	4.8	5	5	5	3	5	5	4.7	5	5	5	4	5	5	3	4.6	19.1
7	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	2	4	4	3.7	3	4	3	4	4	4	3	3.6	15.2
8	5	5	4	4	5	5	4.7	5	5	5	5	5	4	4.8	4	5	5	4	5	5	4.7	5	5	5	5	5	5	5	5.0	19.2
9	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	20.0
10	5	4	3	4	4	5	4.2	5	5	5	5	5	4	4.8	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4	4.0	17.0
11	4	5	5	4	5	5	4.7	5	5	5	5	5	5	5.0	4	5	5	4	5	4	4.5	4	5	5	4	5	5	5	4.7	18.9
12	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	4	5	5	5	5	5	4.9	19.9
13	4	3	3	4	3	4	3.5	3	4	4	5	5	5	4.3	4	4	5	4	4	5	4.3	5	5	4	5	5	5	4	4.7	16.9
14	5	3	2	4	4	5	3.8	5	5	4	4	5	4	4.5	5	5	5	5	5	5	5.0	4	4	5	5	5	5	5	4.7	18.0
15	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	20.0
16	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	20.0
17	4	4	5	4	5	3	4.2	4	4	5	4	4	4	4.2	4	5	5	4	5	4	4.5	4	4	4	2	5	4	4	3.9	16.7
18	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	20.0
19	5	5	3	5	5	5	4.7	4	5	4	5	4	5	4.5	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	19.2
20	5	3	1	5	4	4	3.7	5	4	5	5	5	5	4.8	4	5	5	4	5	4	4.5	5	4	2	3	5	4	3	3.7	16.7
21	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	20.0
22	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	20.0
23	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	20.0



24	5	4	4	4	5	5	4.5	5	5	4	4	5	5	4.7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.7	18.9		
25	3	2	4	4	4	4	3.5	4	4	4	4	4	3	3.8	5	5	5	3	5	5	4.7	2	1	1	5	5	4	3	3.0	15.0
26	5	5	5	5	4	5	4.8	4	4	4	4	5	4	4.2	5	5	5	4	5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5	5.0	18.8
27	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	20.0
28	5	3	4	4	4	5	4.2	4	4	4	4	5	4	4.2	5	5	5	4	4	5	4.7	4	4	4	5	5	4	4	4.3	17.3
29	5	5	5	4	5	4	4.7	4	4	4	5	5	5	4.5	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	19.2
30	5	5	5	5	4	4	4.7	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	3	5	5	5	5	5	5	4.7	19.4
31	4	4	3	5	4	5	4.2	5	5	4	4	5	5	4.7	5	5	5	5	4	5	4.8	5	5	3	5	5	5	5	4.7	18.4
32	4	3	2	4	4	5	3.7	4	4	5	4	5	4	4.3	4	4	5	4	5	5	4.5	3	4	3	5	5	4	4	4.0	16.5
33	5	4	4	4	4	5	4.3	5	5	5	5	5	4	4.8	5	5	5	5	4	5	4.8	4	4	4	5	5	5	5	4.6	18.6
34	5	1	3	5	5	5	4.0	4	5	5	4	5	5	4.7	4	5	5	5	4	5	4.7	5	5	5	5	5	5	5	5.0	18.3
35	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4.0	5	4	4	3	5	5	4.3	4	4	3	3	5	5	4	4.0	16.3
36	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	3	5	5	4.7	3	5	5	5	2	5	5	4.3	19.0
37	5	1	3	4	1	5	3.2	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	18.2
38	4	4	3	4	4	4	3.8	4	4	4	4	4	3	3.8	4	4	4	4	4	4	4.0	3	3	2	4	4	3	3	3.1	14.8
39	4	5	5	4	5	5	4.7	4	4	5	5	5	5	4.7	5	5	4	4	5	5	4.7	4	5	4	4	5	5	5	4.6	18.6
40	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	20.0
41	5	5	4	5	5	5	4.8	4	5	5	5	5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5.0	3	5	4	5	5	5	5	4.6	19.2
42	4	5	5	4	5	5	4.7	4	4	4	5	4	4	4.2	5	5	5	5	5	5	5.0	4	4	5	5	5	5	5	4.7	18.5
43	5	5	4	4	4	5	4.5	5	5	5	5	5	3	4.7	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	19.2
44	3	5	5	4	4	5	4.3	4	5	5	5	5	5	4.8	5	5	5	4	4	5	4.7	5	5	5	5	5	5	5	5.0	18.8
45	5	5	4	4	3	5	4.3	5	4	5	4	5	5	4.7	4	5	4	5	5	4	4.5	3	4	3	4	5	4	5	4.0	17.5
46	5	3	5	3	4	3	3.8	3	5	5	4	5	5	4.5	5	3	3	3	4	5	3.8	3	4	4	3	2	4	3	3.3	15.5
47	4	3	3	4	4	4	3.7	4	4	4	4	4	4	4.0	5	5	5	4	5	5	4.8	4	4	4	4	5	5	5	4.4	16.9
48	5	5	4	5	5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	4	4	4	5	5	5	5	4.6	19.4
49	5	5	3	4	5	5	4.5	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	19.5
50	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	5	5	4.3	5	5	5	5	5	5	5.0	2	2	2	4	5	5	5	3.6	16.9
51	4	3	3	4	3	4	3.5	4	4	4	4	5	5	4.3	5	5	4	4	5	5	4.7	4	3	4	4	5	4	4	4.0	16.5
52	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	4	5	5	5	5	5	5	4.9	19.9
53	5	5	5	4	5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5.0	4	5	5	5	5	4	4.7	5	5	5	5	5	5	5	5.0	19.5
54	5	5	5	4	5	5	4.8	5	5	5	2	5	5	4.5	5	5	5	4	2	5	4.3	1	1	2	5	5	5	5	3.4	17.1
55	4	4	4	4	4	4	4.0	4	5	5	5	5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	18.8
56	4	4	3	5	4	5	4.2	4	4	5	5	5	5	4.7	4	4	5	4	5	5	4.5	5	5	5	4	5	4	4	4.6	17.9
57	3	2	3	3	4	5	3.3	4	5	5	5	5	5	4.8	5	5	4	4	4	5	4.5	3	4	3	5	5	5	5	4.3	17.0
58	5	4	5	5	5	5	4.8	4	5	5	5	5	5	4.8	4	5	5	4	5	5	4.7	5	4	3	5	5	5	4	4.4	18.8

59	5	5	3	3	4	5	4.2	4	5	4	5	5	5	4.7	5	5	5	5	5	5	5.0	3	4	3	5	5	5	5	4.3	18.1
60	4	5	5	5	4	5	4.7	4	4	5	5	5	5	4.7	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	19.3
61	5	1	1	5	5	5	3.7	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	1	5	5	4.3	5	3	3	3	1	5	3	3.3	16.3
62	4	4	2	5	5	5	4.2	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	4	5	5	5	5	4.9	19.0
63	4	4	4	5	4	5	4.3	4	5	4	4	5	5	4.5	5	5	4	5	4	5	4.7	4	5	5	5	4	4	5	4.6	18.1
64	5	4	4	5	5	5	4.7	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	4	5	5	5	5	4.9	19.5
65	5	5	3	4	4	4	4.2	4	4	4	4	5	4	4.2	5	5	4	5	5	5	4.8	3	4	4	4	5	5	4	4.1	17.3
66	5	4	4	4	4	5	4.3	4	5	5	5	5	5	4.8	5	5	4	4	5	5	4.7	5	3	2	5	5	5	4	4.1	18.0
67	5	4	5	5	5	5	4.8	5	5	5	4	5	5	4.8	5	5	5	4	5	5	4.8	3	4	3	3	5	4	4	3.7	18.2
68	4	4	4	4	3	3	3.7	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4.0	1	2	4	4	5	5	5	3.7	15.4
69	4	2	3	4	3	5	3.5	5	4	5	4	4	4	4.3	4	5	4	4	4	4	4.2	4	4	4	4	4	5	5	4.3	16.3
70	5	4	4	4	4	4	4.2	5	5	5	4	5	5	4.8	5	5	5	5	4	5	4.8	4	4	4	5	5	5	5	4.6	18.4
71	5	4	4	4	4	4	4.2	4	5	5	5	4	5	4.7	5	4	4	4	5	5	4.5	5	4	4	4	5	5	5	4.6	17.9
72	4	3	4	5	4	5	4.2	4	4	4	4	5	4	4.2	5	4	5	4	5	5	4.7	4	5	4	5	5	4	5	4.6	17.6
73	4	5	3	5	5	5	4.5	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	2	1	1	3	5	5	3	2.9	17.4
74	4	3	3	4	4	5	3.8	4	4	4	4	4	4	4.0	5	5	4	4	4	5	4.5	5	5	3	3	4	4	4	4.0	16.3
75	5	5	5	5	4	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	4	5	5	4.8	5	4	4	5	5	5	5	4.7	19.4
76	5	5	5	5	5	5	5.0	4	5	5	5	5	5	4.8	4	5	5	5	5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5	5.0	19.7
77	5	5	4	5	4	4	4.5	4	5	5	5	5	5	4.8	5	5	5	4	5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5	5.0	19.2
78	4	5	5	4	4	5	4.5	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	19.5
79	5	5	4	5	4	5	4.7	4	4	5	5	5	4	4.5	5	5	5	4	5	5	4.8	4	4	5	5	5	5	5	4.7	18.7
80	5	5	5	4	5	5	4.8	5	5	5	5	5	4	4.8	5	5	5	5	5	5	5.0	4	5	5	5	5	4	5	4.7	19.4
81	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	4	5	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5.0	4	5	5	5	5	5	5	4.9	19.7
82	4	4	4	4	5	4	4.2	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4	4.0	16.2
83	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	20.0
84	5	5	3	4	5	4	4.3	4	4	4	4	4	3	3.8	5	5	4	4	4	5	4.5	4	4	3	3	4	4	5	3.9	16.5
85	5	3	3	4	5	4	4.0	4	5	5	5	5	5	4.8	5	5	5	3	5	5	4.7	3	5	3	5	5	5	3	4.1	17.6
86	4	3	4	4	4	4	3.8	4	5	5	4	5	4	4.5	4	5	5	5	5	5	4.8	4	5	5	5	5	5	5	4.9	18.0
87	5	5	5	5	4	5	4.8	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	4	5	5	5	5	4.9	19.7
88	4	3	4	4	4	4	3.8	4	4	4	4	5	5	4.3	5	5	4	5	5	5	4.8	3	5	5	5	5	4	5	4.6	17.6
89	5	5	5	4	5	5	4.8	4	5	4	5	4	4	4.3	5	5	4	4	5	4	4.5	5	5	4	5	4	5	5	4.7	18.4
90	2	2	3	5	4	4	3.3	4	5	5	5	5	5	4.8	5	5	5	3	5	5	4.7	5	3	3	5	5	5	3	4.1	17.0
91	5	5	5	4	4	5	4.7	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5.0	5	5	5	5	5	5	5	5.0	19.7

### Anexo 5 Rho de Spearman

Docente	Clima Organizacional (X)	Desempeño Laboral (Y)	rango (x)	rango (y)	d	d <sup>2</sup>
1	13.1	16.0	23	7	16.00	256
2	17.8	16.4	64.5	14	50.50	2550.3
3	16.9	17.8	57	34	23.00	529
4	16.3	16.0	46.5	7	39.50	1560.3
5	13.4	16.0	25	7	18.00	324
6	10.8	19.1	14	60	-46.00	2116
7	9.7	15.2	7	3	4.00	16
8	16.3	19.2	48.5	63.5	-15.00	225
9	17.7	20.0	63	86.5	-23.50	552.25
10	12.6	17.0	19	25	-6.00	36
11	17.4	18.9	61	56.5	4.50	20.25
12	19.2	19.9	82	80.5	1.50	2.25
13	16.6	16.9	53.5	20	33.50	1122.3
14	14.0	18.0	30	39	-9.00	81
15	17.9	20.0	70	86.5	-16.50	272.25
16	18.0	20.0	72	86.5	-14.50	210.25
17	10.3	16.7	11	18	-7.00	49
18	14.7	20.0	33	86.5	-53.50	2862.3
19	15.2	19.2	36	63.5	-27.50	756.25
20	14.2	16.7	32	19	13.00	169
21	19.9	20.0	90	86.5	3.50	12.25
22	18.0	20.0	71	86.5	-15.50	240.25
23	19.6	20.0	86	86.5	-0.50	0.25
24	17.8	18.9	67	56.5	10.50	110.25
25	10.2	15.0	9	2	7.00	49
26	15.8	18.8	43	54	-11.00	121
27	17.3	20.0	59	86.5	-27.50	756.25
28	17.3	17.3	58	27	31.00	961
29	18.7	19.2	78	63.5	14.50	210.25
30	18.7	19.4	77	70	7.00	49
31	16.2	18.4	45	46	-1.00	1
32	11.3	16.5	15	15.5	-0.50	0.25
33	16.5	18.6	51	49.5	1.50	2.25
34	9.5	18.3	4	44	-40.00	1600
35	10.2	16.3	10	12	-2.00	4
36	16.3	19.0	48.5	58	-9.50	90.25
37	5.7	18.2	1	42	-41.00	1681
38	12.7	14.8	21	1	20.00	400
39	13.0	18.6	22	49.5	-27.50	756.25
40	20.0	20.0	91	86.5	4.50	20.25
41	15.7	19.2	42	66	-24.00	576
42	16.6	18.5	55	48	7.00	49
43	13.6	19.2	27	63.5	-36.50	1332.3
44	11.9	18.8	17	54	-37.00	1369

45	15.0	17.5	34	30	4.00	16
46	10.3	15.5	12	5	7.00	49
47	15.4	16.9	39.5	22	17.50	306.25
48	18.5	19.4	73	71	2.00	4
49	16.5	19.5	52	73	-21.00	441
50	18.6	16.9	74.5	21	53.50	2862.3
51	10.6	16.5	13	15.5	-2.50	6.25
52	17.5	19.9	62	80.5	-18.50	342.25
53	11.9	19.5	16	73	-57.00	3249
54	19.5	17.1	84	26	58.00	3364
55	14.1	18.8	31	54	-23.00	529
56	16.6	17.9	53.5	35.5	18.00	324
57	13.8	17.0	29	23	6.00	36
58	19.0	18.8	80	52	28.00	784
59	19.6	18.1	86	41	45.00	2025
60	17.8	19.3	66	67	-1.00	1
61	8.6	16.3	3	10.5	-7.50	56.25
62	15.2	19.0	37.5	59	-21.50	462.25
63	15.4	18.1	39.5	40	-0.50	0.25
64	12.1	19.5	18	75	-57.00	3249
65	12.6	17.3	20	28	-8.00	64
66	17.8	18.0	64.5	37	27.50	756.25
67	9.8	18.2	8	43	-35.00	1225
68	16.0	15.4	44	4	40.00	1600
69	9.7	16.3	5	10.5	-5.50	30.25
70	16.9	18.4	56	47	9.00	81
71	15.5	17.9	41	35.5	5.50	30.25
72	16.4	17.6	50	31.5	18.50	342.25
73	9.7	17.4	6	29	-23.00	529
74	16.3	16.3	46.5	13	33.50	1122.3
75	19.2	19.4	81	68.5	12.50	156.25
76	8.0	19.7	2	76	-74.00	5476
77	18.6	19.2	74.5	61	13.50	182.25
78	19.6	19.5	86	73	13.00	169
79	15.2	18.7	37.5	51	-13.50	182.25
80	17.9	19.4	68	68.5	-0.50	0.25
81	17.9	19.7	69	78.5	-9.50	90.25
82	15.1	16.2	35	9	26.00	676
83	19.9	20.0	89	86.5	2.50	6.25
84	13.2	16.5	24	17	7.00	49
85	13.8	17.6	28	33	-5.00	25
86	18.6	18.0	76	38	38.00	1444
87	17.4	19.7	60	78.5	-18.50	342.25
88	19.5	17.6	83	31.5	51.50	2652.3
89	18.9	18.4	79	45	34.00	1156
90	13.6	17.0	26	24	2.00	4
91	19.8	19.7	88	77	11.00	121
<b>Suma</b>						<b>60720</b>

## CÁLCULO DE COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

FORMULA	n=	91
$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$	Σd <sup>2</sup> =	60719.5
	ρ =	0.51649
	ρ =	0.51609

Docente	Dimensión Estructura Organizacional (X)	Desempeño Laboral (Y)	rango (x)	rango (y)	d	d <sup>2</sup>
1	3.1	4.0	19.5	7	12.50	156.25
2	4.2	4.1	65.5	12.5	53.00	2809
3	4.2	4.4	65.5	34	31.50	992.25
4	4.1	4.0	56.5	7	49.50	2450.3
5	3.7	4.0	38.5	7	31.50	992.25
6	3.4	4.8	31	59.5	-28.50	812.25
7	3.5	3.8	35	3	32.00	1024
8	4.2	4.8	65.5	63.5	2.00	4
9	4.2	5.0	65.5	86.5	-21.00	441
10	3.1	4.2	19.5	23.5	-4.00	16
11	4.2	4.7	65.5	55.5	10.00	100
12	4.5	5.0	77.5	80.5	-3.00	9
13	3.9	4.2	47	23.5	23.50	552.25
14	3.9	4.5	47	40	7.00	49
15	4.2	5.0	65.5	86.5	-21.00	441
16	4.4	5.0	76	86.5	-10.50	110.25
17	2.2	4.2	4	18.5	-14.50	210.25
18	2.3	5.0	5	86.5	-81.50	6642.3
19	1.4	4.8	1.5	63.5	-62.00	3844
20	3.0	4.2	15	18.5	-3.50	12.25
21	5.0	5.0	90	86.5	3.50	12.25
22	4.7	5.0	83.5	86.5	-3.00	9
23	4.7	5.0	83.5	86.5	-3.00	9
24	4.5	4.7	77.5	55.5	22.00	484
25	3.6	3.7	36	2	34.00	1156
26	3.4	4.7	31	55.5	-24.50	600.25
27	4.0	5.0	50.5	86.5	-36.00	1296
28	4.1	4.3	56.5	28.5	28.00	784
29	4.3	4.8	73	63.5	9.50	90.25
30	4.1	4.8	56.5	69	-12.50	156.25
31	3.4	4.6	31	45.5	-14.50	210.25
32	3.3	4.1	26	16	10.00	100
33	4.3	4.6	73	49	24.00	576
34	3.0	4.6	15	45.5	-30.50	930.25
35	3.2	4.1	23	12.5	10.50	110.25
36	4.0	4.7	50.5	55.5	-5.00	25

37	2.0	4.6	3	43	-40.00	1600
38	3.0	3.7	15	1	14.00	196
39	3.8	4.6	43	49	-6.00	36
40	5.0	5.0	90	86.5	3.50	12.25
41	4.3	4.8	73	63.5	9.50	90.25
42	4.2	4.6	65.5	49	16.50	272.25
43	4.0	4.8	50.5	63.5	-13.00	169
44	2.8	4.7	11.5	55.5	-44.00	1936
45	2.7	4.4	9.5	30	-20.50	420.25
46	3.1	3.8	19.5	4.5	15.00	225
47	3.7	4.2	38.5	23.5	15.00	225
48	4.2	4.8	65.5	69	-3.50	12.25
49	3.2	4.9	23	73.5	-50.50	2550.3
50	3.9	4.2	47	20	27.00	729
51	3.0	4.1	15	16	-1.00	1
52	3.4	5.0	31	80.5	-49.50	2450.3
53	3.4	4.9	31	73.5	-42.50	1806.3
54	4.6	4.2	79.5	23.5	56.00	3136
55	3.8	4.7	43	55.5	-12.50	156.25
56	3.8	4.5	43	36	7.00	49
57	3.3	4.2	26	23.5	2.50	6.25
58	4.7	4.7	83.5	51.5	32.00	1024
59	4.7	4.5	83.5	40	43.50	1892.3
60	4.2	4.8	65.5	69	-3.50	12.25
61	1.4	4.0	1.5	9.5	-8.00	64
62	3.0	4.8	15	59.5	-44.50	1980.3
63	3.4	4.5	31	40	-9.00	81
64	3.2	4.9	23	73.5	-50.50	2550.3
65	4.2	4.3	65.5	28.5	37.00	1369
66	3.7	4.5	38.5	36	2.50	6.25
67	2.5	4.5	7.5	40	-32.50	1056.3
68	3.4	3.8	31	4.5	26.50	702.25
69	2.5	4.1	7.5	12.5	-5.00	25
70	3.8	4.6	43	45.5	-2.50	6.25
71	3.7	4.5	38.5	36	2.50	6.25
72	4.1	4.4	56.5	32	24.50	600.25
73	2.7	4.3	9.5	27	-17.50	306.25
74	4.1	4.1	56.5	12.5	44.00	1936
75	4.3	4.8	73	69	4.00	16
76	2.4	4.9	6	77.5	-71.50	5112.3
77	4.0	4.8	50.5	63.5	-13.00	169
78	4.7	4.9	83.5	73.5	10.00	100
79	2.8	4.7	11.5	51.5	-40.00	1600
80	4.1	4.8	56.5	69	-12.50	156.25
81	4.1	4.9	56.5	77.5	-21.00	441
82	3.3	4.0	26	9.5	16.50	272.25
83	4.9	5.0	87.5	86.5	1.00	1
84	3.1	4.1	19.5	16	3.50	12.25

85	3.8	4.4	43	32	11.00	121
86	4.6	4.5	79.5	40	39.50	1560.3
87	5.0	4.9	90	77.5	12.50	156.25
88	4.7	4.4	83.5	32	51.50	2652.3
89	4.1	4.6	56.5	45.5	11.00	121
90	4.3	4.2	73	23.5	49.50	2450.3
91	4.9	4.9	87.5	77.5	10.00	100
<b>Suma</b>						<b>72954</b>

<b>CÁLCULO DE COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN</b>		
<b>FORMULA</b>	<b>n=</b>	<b>91</b>
$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$	<b>Σd²=</b>	<b>72953.5</b>
	<b>ρ =</b>	<b>0.41907</b>
	<b>ρ =</b>	<b>0.41714</b>

<b>Docente</b>	<b>Dimensión Recompensa (X)</b>	<b>Desempeño Laboral (Y)</b>	<b>rango (x)</b>	<b>rango (y)</b>	<b>d</b>	<b>d2</b>
1	3.6	4.0	33	7	26.00	676
2	4.8	4.1	72.5	12.5	60.00	3600
3	4.4	4.4	56.5	34	22.50	506.25
4	4	4.0	43.5	7	36.50	1332.3
5	2.8	4.0	21.5	7	14.50	210.25
6	2.6	4.8	17.5	59.5	-42.00	1764
7	2.2	3.8	10.5	3	7.50	56.25
8	4.6	4.8	64.5	63.5	1.00	1
9	4.4	5.0	56.5	86.5	-30.00	900
10	2.8	4.2	21.5	23.5	-2.00	4
11	4.6	4.7	64.5	55.5	9.00	81
12	4.8	5.0	72.5	80.5	-8.00	64
13	4.4	4.2	56.5	23.5	33.00	1089
14	3.8	4.5	37.5	40	-2.50	6.25
15	4.4	5.0	56.5	86.5	-30.00	900
16	4	5.0	43.5	86.5	-43.00	1849
17	2.8	4.2	21.5	18.5	3.00	9
18	4.8	5.0	72.5	86.5	-14.00	196
19	4.2	4.8	49.5	63.5	-14.00	196
20	4.6	4.2	64.5	18.5	46.00	2116
21	5	5.0	84	86.5	-2.50	6.25
22	4.4	5.0	56.5	86.5	-30.00	900
23	5	5.0	84	86.5	-2.50	6.25
24	4	4.7	43.5	55.5	-12.00	144
25	2.6	3.7	17.5	2	15.50	240.25
26	4	4.7	43.5	55.5	-12.00	144
27	4.4	5.0	56.5	86.5	-30.00	900

28	4.2	4.3	49.5	28.5	21.00	441
29	5	4.8	84	63.5	20.50	420.25
30	5	4.8	84	69	15.00	225
31	4.2	4.6	49.5	45.5	4.00	16
32	1.8	4.1	3	16	-13.00	169
33	3.6	4.6	33	49	-16.00	256
34	2.2	4.6	10.5	45.5	-35.00	1225
35	1.6	4.1	2	12.5	-10.50	110.25
36	3.8	4.7	37.5	55.5	-18.00	324
37	1	4.6	1	43	-42.00	1764
38	3.4	3.7	29	1	28.00	784
39	2.4	4.6	14.5	49	-34.50	1190.3
40	5	5.0	84	86.5	-2.50	6.25
41	3	4.8	25	63.5	-38.50	1482.3
42	3.4	4.6	29	49	-20.00	400
43	2.6	4.8	17.5	63.5	-46.00	2116
44	2	4.7	5.5	55.5	-50.00	2500
45	4.6	4.4	64.5	30	34.50	1190.3
46	2.2	3.8	10.5	4.5	6.00	36
47	3.4	4.2	29	23.5	5.50	30.25
48	5	4.8	84	69	15.00	225
49	4.6	4.9	64.5	73.5	-9.00	81
50	4.8	4.2	72.5	20	52.50	2756.3
51	2	4.1	5.5	16	-10.50	110.25
52	4.6	5.0	64.5	80.5	-16.00	256
53	2.8	4.9	21.5	73.5	-52.00	2704
54	5	4.2	84	23.5	60.50	3660.3
55	3	4.7	25	55.5	-30.50	930.25
56	4.4	4.5	56.5	36	20.50	420.25
57	3.4	4.2	29	23.5	5.50	30.25
58	4.8	4.7	72.5	51.5	21.00	441
59	5	4.5	84	40	44.00	1936
60	4.4	4.8	56.5	69	-12.50	156.25
61	2.2	4.0	10.5	9.5	1.00	1
62	4.2	4.8	49.5	59.5	-10.00	100
63	3.8	4.5	37.5	40	-2.50	6.25
64	2	4.9	5.5	73.5	-68.00	4624
65	2.6	4.3	17.5	28.5	-11.00	121
66	4.8	4.5	72.5	36	36.50	1332.3
67	2.2	4.5	10.5	40	-29.50	870.25
68	5	3.8	84	4.5	79.50	6320.3
69	2	4.1	5.5	12.5	-7.00	49
70	4.2	4.6	49.5	45.5	4.00	16
71	3.8	4.5	37.5	36	1.50	2.25
72	3.8	4.4	37.5	32	5.50	30.25
73	2.2	4.3	10.5	27	-16.50	272.25
74	4.2	4.1	49.5	12.5	37.00	1369
75	5	4.8	84	69	15.00	225



76	2.4	4.9	14.5	77.5	-63.00	3969
77	5	4.8	84	63.5	20.50	420.25
78	5	4.9	84	73.5	10.50	110.25
79	4	4.7	43.5	51.5	-8.00	64
80	4.6	4.8	64.5	69	-4.50	20.25
81	4.6	4.9	64.5	77.5	-13.00	169
82	4	4.0	43.5	9.5	34.00	1156
83	5	5.0	84	86.5	-2.50	6.25
84	3	4.1	25	16	9.00	81
85	3.4	4.4	29	32	-3.00	9
86	4.8	4.5	72.5	40	32.50	1056.3
87	3.8	4.9	37.5	77.5	-40.00	1600
88	4.8	4.4	72.5	32	40.50	1640.3
89	5	4.6	84	45.5	38.50	1482.3
90	3.6	4.2	33	23.5	9.50	90.25
91	5	4.9	84	77.5	6.50	42.25
<b>Suma</b>						<b>73545</b>

<b>CÁLCULO DE COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN</b>		
<b>FORMULA</b>	<b>n=</b>	<b>91</b>
$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$	<b>Σd²=</b>	<b>73544.5</b>
	<b>ρ =</b>	<b>0.41436</b>
	<b>ρ =</b>	<b>0.41111</b>

<b>Docente</b>	<b>Dimensión relaciones (X)</b>	<b>Desempeño Laboral (Y)</b>	<b>rango (x)</b>	<b>rango (y)</b>	<b>d</b>	<b>d2</b>
1	3.6	4.0	37	7	30.00	900
2	4.6	4.1	73	12.5	60.50	3660.3
3	3.8	4.4	43.5	34	9.50	90.25
4	4.0	4.0	53.5	7	46.50	2162.3
5	2.4	4.0	23.5	7	16.50	272.25
6	1.3	4.8	5.5	59.5	-54.00	2916
7	1.2	3.8	3	3	0.00	0
8	3.0	4.8	30	63.5	-33.50	1122.3
9	4.1	5.0	56.5	86.5	-30.00	900
10	2.7	4.2	25.5	23.5	2.00	4
11	4.5	4.7	69	55.5	13.50	182.25
12	4.9	5.0	85.5	80.5	5.00	25
13	3.9	4.2	49.5	23.5	26.00	676
14	2.3	4.5	20.5	40	-19.50	380.25
15	4.3	5.0	65.5	86.5	-21.00	441
16	4.6	5.0	73	86.5	-13.50	182.25
17	1.6	4.2	10	18.5	-8.50	72.25
18	4.3	5.0	62.5	86.5	-24.00	576

19	4.6	4.8	73	63.5	9.50	90.25
20	2.7	4.2	27	18.5	8.50	72.25
21	4.9	5.0	85.5	86.5	-1.00	1
22	3.9	5.0	46	86.5	-40.50	1640.3
23	4.9	5.0	85.5	86.5	-1.00	1
24	4.3	4.7	65.5	55.5	10.00	100
25	1.0	3.7	1.5	2	-0.50	0.25
26	3.9	4.7	49.5	55.5	-6.00	36
27	3.9	5.0	49.5	86.5	-37.00	1369
28	4.1	4.3	58	28.5	29.50	870.25
29	4.4	4.8	68	63.5	4.50	20.25
30	4.6	4.8	73	69	4.00	16
31	3.9	4.6	49.5	45.5	4.00	16
32	2.2	4.1	18.5	16	2.50	6.25
33	3.7	4.6	41	49	-8.00	64
34	1.3	4.6	5.5	45.5	-40.00	1600
35	1.4	4.1	8.5	12.5	-4.00	16
36	4.0	4.7	53.5	55.5	-2.00	4
37	1.3	4.6	5.5	43	-37.50	1406.3
38	2.7	3.7	25.5	1	24.50	600.25
39	2.3	4.6	20.5	49	-28.50	812.25
40	5.0	5.0	90	86.5	3.50	12.25
41	4.2	4.8	60	63.5	-3.50	12.25
42	4.0	4.6	53.5	49	4.50	20.25
43	2.9	4.8	29	63.5	-34.50	1190.3
44	3.1	4.7	31.5	55.5	-24.00	576
45	3.1	4.4	31.5	30	1.50	2.25
46	1.9	3.8	12	4.5	7.50	56.25
47	3.3	4.2	34.5	23.5	11.00	121
48	4.3	4.8	65.5	69	-3.50	12.25
49	3.7	4.9	41	73.5	-32.50	1056.3
50	4.9	4.2	81	20	61.00	3721
51	1.9	4.1	14	16	-2.00	4
52	4.5	5.0	70	80.5	-10.50	110.25
53	1.3	4.9	5.5	73.5	-68.00	4624
54	4.9	4.2	85.5	23.5	62.00	3844
55	3.3	4.7	34.5	55.5	-21.00	441
56	3.9	4.5	46	36	10.00	100
57	2.8	4.2	28	23.5	4.50	20.25
58	4.7	4.7	76	51.5	24.50	600.25
59	4.9	4.5	85.5	40	45.50	2070.3
60	4.2	4.8	60	69	-9.00	81
61	1.0	4.0	1.5	9.5	-8.00	64
62	3.9	4.8	46	59.5	-13.50	182.25
63	3.7	4.5	41	40	1.00	1
64	2.2	4.9	18.5	73.5	-55.00	3025
65	2.0	4.3	16.5	28.5	-12.00	144
66	4.6	4.5	73	36	37.00	1369

67	1.8	4.5	11	40	-29.00	841
68	3.6	3.8	37	4.5	32.50	1056.3
69	2.0	4.1	16.5	12.5	4.00	16
70	4.1	4.6	56.5	45.5	11.00	121
71	4.0	4.5	53.5	36	17.50	306.25
72	3.7	4.4	39	32	7.00	49
73	1.9	4.3	14	27	-13.00	169
74	3.1	4.1	33	12.5	20.50	420.25
75	4.9	4.8	81	69	12.00	144
76	1.4	4.9	8.5	77.5	-69.00	4761
77	4.7	4.8	77.5	63.5	14.00	196
78	4.9	4.9	85.5	73.5	12.00	144
79	4.3	4.7	62.5	51.5	11.00	121
80	4.3	4.8	65.5	69	-3.50	12.25
81	4.2	4.9	60	77.5	-17.50	306.25
82	3.8	4.0	43.5	9.5	34.00	1156
83	5.0	5.0	90	86.5	3.50	12.25
84	2.4	4.1	23.5	16	7.50	56.25
85	1.9	4.4	14	32	-18.00	324
86	4.7	4.5	77.5	40	37.50	1406.3
87	3.6	4.9	37	77.5	-40.50	1640.3
88	5.0	4.4	90	32	58.00	3364
89	4.8	4.6	79	45.5	33.50	1122.3
90	2.3	4.2	22	23.5	-1.50	2.25
91	4.9	4.9	81	77.5	3.50	12.25
<b>Suma</b>						<b>64523</b>

### CÁLCULO DE COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

FORMULA	n=	91
$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$	$\Sigma d^2 =$	64523
	$\rho =$	<b>0.48620</b>
	$\rho =$	<b>0.48515</b>

Docente	Dimensión identidad (X)	Desempeño Laboral (Y)	rango (x)	rango (y)	d	d2
1	2.8	4.0	4	7	-3.00	9
2	4.2	4.1	32	12.5	19.50	380.25
3	4.5	4.4	43	34	9.00	81
4	4.2	4.0	32	7	25.00	625
5	4.5	4.0	43	7	36.00	1296
6	3.5	4.8	13	59.5	-46.50	2162.3
7	2.8	3.8	4	3	1.00	1
8	4.5	4.8	43	63.5	-20.50	420.25
9	5.0	5.0	76.5	86.5	-10.00	100

10	4.0	4.2	23.5	23.5	0.00	0
11	4.2	4.7	32	55.5	-23.50	552.25
12	5.0	5.0	76.5	80.5	-4.00	16
13	4.3	4.2	37	23.5	13.50	182.25
14	4.0	4.5	23.5	40	-16.50	272.25
15	5.0	5.0	76.5	86.5	-10.00	100
16	5.0	5.0	76.5	86.5	-10.00	100
17	3.7	4.2	15	18.5	-3.50	12.25
18	3.3	5.0	11	86.5	-75.50	5700.3
19	5.0	4.8	76.5	63.5	13.00	169
20	3.8	4.2	17.5	18.5	-1.00	1
21	5.0	5.0	76.5	86.5	-10.00	100
22	5.0	5.0	76.5	86.5	-10.00	100
23	5.0	5.0	76.5	86.5	-10.00	100
24	5.0	4.7	76.5	55.5	21.00	441
25	3.0	3.7	6.5	2	4.50	20.25
26	4.5	4.7	43	55.5	-12.50	156.25
27	5.0	5.0	76.5	86.5	-10.00	100
28	4.8	4.3	57.5	28.5	29.00	841
29	5.0	4.8	76.5	63.5	13.00	169
30	5.0	4.8	76.5	69	7.50	56.25
31	4.7	4.6	50.5	45.5	5.00	25
32	4.0	4.1	23.5	16	7.50	56.25
33	4.8	4.6	57.5	49	8.50	72.25
34	3.0	4.6	6.5	45.5	-39.00	1521
35	4.0	4.1	23.5	12.5	11.00	121
36	4.5	4.7	43	55.5	-12.50	156.25
37	1.3	4.6	1	43	-42.00	1764
38	3.7	3.7	15	1	14.00	196
39	4.5	4.6	43	49	-6.00	36
40	5.0	5.0	76.5	86.5	-10.00	100
41	4.2	4.8	32	63.5	-31.50	992.25
42	5.0	4.6	76.5	49	27.50	756.25
43	4.2	4.8	32	63.5	-31.50	992.25
44	4.0	4.7	23.5	55.5	-32.00	1024
45	4.7	4.4	50.5	30	20.50	420.25
46	3.2	3.8	8.5	4.5	4.00	16
47	5.0	4.2	76.5	23.5	53.00	2809
48	5.0	4.8	76.5	69	7.50	56.25
49	5.0	4.9	76.5	73.5	3.00	9
50	5.0	4.2	76.5	20	56.50	3192.3
51	3.7	4.1	15	16	-1.00	1
52	5.0	5.0	76.5	80.5	-4.00	16
53	4.3	4.9	37	73.5	-36.50	1332.3
54	5.0	4.2	76.5	23.5	53.00	2809
55	4.0	4.7	23.5	55.5	-32.00	1024
56	4.5	4.5	43	36	7.00	49
57	4.3	4.2	37	23.5	13.50	182.25

58	4.8	4.7	57.5	51.5	6.00	36
59	5.0	4.5	76.5	40	36.50	1332.3
60	5.0	4.8	76.5	69	7.50	56.25
61	4.0	4.0	23.5	9.5	14.00	196
62	4.2	4.8	32	59.5	-27.50	756.25
63	4.5	4.5	43	40	3.00	9
64	4.7	4.9	50.5	73.5	-23.00	529
65	3.8	4.3	17.5	28.5	-11.00	121
66	4.7	4.5	50.5	36	14.50	210.25
67	3.3	4.5	11	40	-29.00	841
68	4.0	3.8	23.5	4.5	19.00	361
69	3.2	4.1	8.5	12.5	-4.00	16
70	4.8	4.6	57.5	45.5	12.00	144
71	4.0	4.5	23.5	36	-12.50	156.25
72	4.8	4.4	57.5	32	25.50	650.25
73	2.8	4.3	4	27	-23.00	529
74	4.8	4.1	57.5	12.5	45.00	2025
75	5.0	4.8	76.5	69	7.50	56.25
76	1.8	4.9	2	77.5	-75.50	5700.3
77	4.8	4.8	57.5	63.5	-6.00	36
78	5.0	4.9	76.5	73.5	3.00	9
79	4.2	4.7	32	51.5	-19.50	380.25
80	4.8	4.8	57.5	69	-11.50	132.25
81	5.0	4.9	76.5	77.5	-1.00	1
82	4.0	4.0	23.5	9.5	14.00	196
83	5.0	5.0	76.5	86.5	-10.00	100
84	4.7	4.1	50.5	16	34.50	1190.3
85	4.7	4.4	50.5	32	18.50	342.25
86	4.5	4.5	43	40	3.00	9
87	5.0	4.9	76.5	77.5	-1.00	1
88	5.0	4.4	76.5	32	44.50	1980.3
89	5.0	4.6	76.5	45.5	31.00	961
90	3.3	4.2	11	23.5	-12.50	156.25
91	5.0	4.9	76.5	77.5	-1.00	1
<b>Suma</b>						<b>53213</b>

<b>CÁLCULO DE COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN</b>		
<b>FORMULA</b>	n=	91
$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$	$\sum d^2 =$	53213
	$\rho =$	<b>0.57626</b>
	$\rho =$	<b>0.56714</b>