

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TESIS DOCTORAL

“la cultura organizacional en el desempeño docente en las Universidades Públicas de la
Provincia Pichincha, Ecuador”

DOCTORANDO:

Galo Ramiro Moreno Bastidas

DIRECTORA:

Dra. Angie Fernández Lorenzo

CODIRECTORA:

Dra. Nora Rubbini

Agosto, 2020
La Plata, Buenos Aires, Argentina

Agradecimiento

A la Universidad de las Fuerza Armadas - ESPE, a sus autoridades y funcionarios que día a día, hacen posible el proceso de enseñanza y aprendizaje en las aulas, mi gratitud a la Universidad Nacional de La Plata con sus docentes del programa del doctorado.

Al Dr. Juan José Gille Director del programa doctoral, a mis docentes que me impartieron sus conocimientos y experiencias: Gabriela Mollo, Ana María Legato, Ángel Plastino, Nora Gorrochategui, Carlos Altschul (+), Marcelo Manucci, Adriana Fassio, Eduardo Scarano y Lorena Gonzalez mi coordinadora del programa, muchas gracias por sus enseñanzas y gestión para cumplir con tan anhelada meta.

Finalmente, un agradecimiento profundo, a mis tutoras de tesis. Las doctoras: Angie Fernández y Nora Rubbini, por sus apoyos incondicionales. A mis compañeros del CEAC - ESPE, por todas las buenas sugerencias para este presente trabajo de investigación.

Dedicatoria

A mí amada esposa: Rosario, a mis queridas hijas e hijos, mis padres y hermanos, a la memoria de mi hermana Susana, todo mi avance y triunfos son para ustedes eternamente mi familia.

Índice de texto

Agradecimiento	2
Dedicatoria	3
Resumen.....	11
Abstract	12
Introducción	13
Formulación del problema	14
Hipótesis.....	14
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	15
Importancia de la investigación	15
Capítulo I	17
Marco teórico	17
1.1 Cultura organizacional	19
1.2 Cultura organizacional y comportamiento	31
1.2.1 La cultura organizacional desde diferentes enfoques de estudio.....	36
1.2.1.1 El enfoque de la integración.....	36
1.2.1.2 El enfoque de la diferenciación	40
1.2.1.3 El enfoque de la fracción o ambigüedad.....	42
1.3 Relación entre lo individual y lo colectivo	49
1.4 Cultura organizacional en instituciones universitarias	53
1.5 Algunas dimensiones de la cultura organizacional	56
1.5.1 Comunicación	56
1.5.2 Equipos de trabajo	58
1.5.3 Relaciones interpersonales	60
1.5.4 Integración	61
1.6 El Desempeño Docente Universitario.....	62
1.6.1 Características del desempeño docente universitario.....	69
1.6.2 Factores que Influyen en el desempeño docente	70
1.6.3 El rol, función, efectividad de la evaluación del docente universitario	73

1.7	Cultura organizacional y desempeño del docente universitario en el marco de las funciones sustantivas universitarias	76
	Capítulo II	79
	Metodología	79
2.1	Diseño de la investigación.....	79
2.2	Métodos de investigación	81
2.3	Técnicas de la observación utilizadas	81
2.4	Criterios para la elaboración de la encuesta	83
2.5	Encuesta: formulario	92
2.6	Encuesta: Validez del instrumento	92
2.7	Encuesta: Población y muestra	93
2.7.2.	Entrevistas	94
2.8	Procesamiento de los datos	95
2.9	Metodología de análisis y medición de los resultados	95
	Capítulo III	100
	Resultados de la investigación.....	100
3.1	Caracterización de los resultados de los docentes encuestados	100
3.1.1	Caracterización de los docentes U1	100
3.1.2	Caracterización de los docentes U2	101
3.1.3	Caracterización de los docentes U3	101
3.2	Cultura organizacional	101
3.2.1	Integración.....	101
3.2.2	Relaciones interpersonales	116
3.2.3	Trabajo en equipo	123
3.2.4	Comunicación	129
3.3	Desempeño docente	137
3.3.1	Contenidos	138
3.3.2	Desempeño docente: Planificación	143
3.3.3	Evaluación	147
3.3.4	Desempeño general	151
3.3.5	Desempeño docente medido de acuerdo a la evaluación realizada por las universidades	161
3.4	Relación entre la cultura y el desempeño.....	162

3.4.1	Comparación cuantitativa de los totales de cultura medidos por los docentes y el desempeño medidos por la universidad.	165
3.4.2	Análisis cualitativo	167
	Conclusiones.....	175
	Referencias Bibliográficas	181
	ANEXOS	190
	ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA A DOCENTES DE LAS UNIVERSIDADES.....	191
	ANEXO 2: FORMATO ENTREVISTA A VICERRECTORES O DIRECTIVOS DE LAS UNIVERSIDADES	199
	ANEXO 3. RESULTADOS GLOBALES DE TODAS LAS UNIVERSIDADES	203
	ANEXO 4. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS VICERRECTORES O DIRECTIVOS DE LAS UNIVERSIDADES	210
	ANEXO 5. TABLAS DE RESULTADOS	219

Índice de cuadros

Cuadro Nº 1- 1: Definiciones de Cultura Organizacional	19
Cuadro Nº 1- 2: Inventario de dimensiones o escalas de cultura organizacional y desempeño que se relacionan entre sí.	27
Cuadro Nº 1- 3: Diferencias culturales Individualismo-Colectivismo	53
Cuadro Nº 2- 1: Variables y herramientas de información utilizadas.....	81
Cuadro Nº 2- 2: Análisis de autores y sus aportes metodológicos para la elaboración del instrumento de relevamiento.....	83
Cuadro Nº 2- 3: Análisis de las variables de investigación	87
Cuadro Nº 2- 4: Investigadores de las Variables de la Cultura Organizacional	90
Cuadro Nº 2- 5: Estadísticas de fiabilidad	93
Cuadro Nº 2- 6: Cantidad de docentes por universidad	93
Cuadro Nº 2- 7: Cantidad proporcional de muestra por universidad.....	94
Cuadro Nº 2- 8: Relación individual de resultados	96
Cuadro Nº 2- 9: Resultados concluyentes	97
Cuadro Nº 2- 10: Resultados	98
Cuadro Nº 3- 1: Promedio Cultura – Integración de las Universidades evaluadas.....	116
Cuadro Nº 3- 2: Promedio de Universidades: Relaciones interpersonales.....	123
Cuadro Nº 3- 3. Promedio de Universidades: Trabajo en equipo	129
Cuadro Nº 3- 4. Promedio de Universidades.....	137
Cuadro Nº 3- 5. Promedio de Universidades Contenidos	142
Cuadro Nº 3- 6. Promedio de Universidades.....	146
Cuadro Nº 3- 7. Promedio Universidades	150
Cuadro Nº 3- 8. Desempeño docente Promedio Universidades	160
Cuadro Nº 3- 9. Desempeño docente.	161
Cuadro Nº 3- 10. Resultados de evaluación	161
Cuadro Nº 3- 11. Relación entre cultura y el desempeño.....	162
Cuadro Nº 3- 12. Cultura y desempeño	163
Cuadro Nº 3- 13. Correlaciones	164
Cuadro Nº 3- 14. Coeficientes de correlaciones	165
Cuadro Nº 3- 15. Total, de cultura y desempeño	165
Cuadro Nº 3- 16. Resultados de las variables.....	167
Cuadro Nº 3- 17. Correlación de las variables de cultura y desempeño (de acuerdo al análisis de las variables).....	167
Cuadro Nº 3- 18. Matriz de resumen cualitativo entre evaluación docente y cultura organizacional U1	169
Cuadro Nº 3- 19. Matriz de resumen cualitativo entre evaluación docente y cultura organizacional U2	170
Cuadro Nº 3- 20. Matriz de resumen cualitativo entre evaluación docente y cultura organizacional U3	171
Cuadro Nº A- 1: Dimensiones de cultura organizacional	209
Cuadro Nº A- 2: Tabla de resultados U1	220
Cuadro Nº A- 3: Tabla de resultados U2	220

Cuadro Nº A- 3: Tabla de resultados U3	221
Cuadro Nº A- 5: Tabla de resultados Relaciones interpersonales U1	221
Cuadro Nº A- 5: Tabla de resultados Relaciones interpersonales U2	222
Cuadro Nº A- 7: Tabla de resultados Relaciones interpersonales U3	222
Cuadro Nº A- 8: Tabla de resultados Trabajo en equipo U1	223
Cuadro Nº A- 9: Tabla de resultados Trabajo en equipo U2	224
Cuadro Nº A- 10: Tabla de resultados Trabajo en equipo U3	224
Cuadro Nº A- 11: Tabla de resultados Comunicación U 1	224
Cuadro Nº A- 12: Tabla de resultados Comunicación U 2	225
Cuadro Nº A- 13: Tabla de resultados Comunicación U 3	225
Cuadro Nº A- 14: Tabla de resultados contenidos U1	226
Cuadro Nº A- 15: Tabla de resultados contenidos U2	227
Cuadro Nº A- 16: Tabla de resultados contenidos U3	228
Cuadro Nº A- 17: Tabla de resultados Planificación U1	229
Cuadro Nº A- 18: Tabla de resultados Planificación U2	230
Cuadro Nº A- 19: Tabla de resultados Planificación U3	231
Cuadro Nº A- 20: Tabla de resultados Evaluación U1	232
Cuadro Nº A- 21: Tabla de resultados Evaluación U2	234
Cuadro Nº A- 22: Tabla de resultados Evaluación U3	235
Cuadro Nº A- 23: Tabla de resultados Desempeño U1	236
Cuadro Nº A- 24: Tabla de resultados Desempeño U2	236
Cuadro Nº A- 25: Tabla de resultados Desempeño U3	237

Índice de figuras

Figura Nº 3- 1. Cultura –Integración -U1.....	104
Figura Nº 3- 2. Promedio Cultura –Integración -U1.....	105
Figura Nº 3- 3. Cultura –Integración -U2.....	109
Figura Nº 3- 4. Promedio Cultura – Integración U2	110
Figura Nº 3- 5. Cultura –Integración –U3	114
Figura Nº 3- 6. Promedio Cultura – Integración U3	115
Figura Nº 3- 7. Relaciones interpersonales U1.....	118
Figura Nº 3- 8. Promedio relaciones interpersonales U1.....	118
Figura Nº 3- 9. Relaciones interpersonales U2	120
Figura Nº 3- 10. Relaciones interpersonales promedio U2	120
Figura Nº 3- 11. Relaciones interpersonales U3	122
Figura Nº 3- 12. Relaciones interpersonales Promedio U3	122
Figura Nº 3- 13. Trabajo en equipo U1	124
Figura Nº 3- 14. Trabajo en equipo U1 promedio	125
Figura Nº 3- 15. Trabajo en equipo U2	126
Figura Nº 3- 16. Trabajo en equipo U2 promedio	127
Figura Nº 3- 17. Trabajo en equipo U3	128
Figura Nº 3- 18. Trabajo en equipo U3 promedio	129
Figura Nº 3- 19. Comunicación U1	131
Figura Nº 3- 20. Comunicación promedio U1.....	132
Figura Nº 3- 21. Comunicación U2.....	134
Figura Nº 3- 22 Comunicación promedio U2.....	134
Figura Nº 3- 23. Comunicación U3.....	136
Figura Nº 3- 24. Comunicación promedio U3.....	137
Figura Nº 3- 25. Desempeño docente Contenidos U1	138
Figura Nº 3- 26. Desempeño docente: Contenidos U1 promedio	139
Figura Nº 3- 27. Desempeño del docente Contenidos U2	140
Figura Nº 3- 28. Desempeño del docente Contenidos promedio U2	140
Figura Nº 3- 29. Desempeño del docente Contenidos U3	141
Figura Nº 3- 30. Desempeño del docente promedio Contenidos U3	142
Figura Nº 3- 31. Planificación U1	143
Figura Nº 3- 32. Planificación promedio U1	143
Figura Nº 3- 33. Planificación U2	144
Figura Nº 3- 34. Planificación promedio U2	144
Figura Nº 3- 35. Planificación U3	145
Figura Nº 3- 36. Planificación U3 promedio	146
Figura Nº 3- 38. Evaluación U1	147
Figura Nº 3- 39. Evaluación promedio U1	147
Figura Nº 3- 39. Evaluación U2	148
Figura Nº 3- 40. Evaluación promedio U2	149
Figura Nº 3- 41. Evaluación U3	149
Figura Nº 3- 42. Evaluación U3 promedio	150
Figura Nº 3- 43. Desempeño general U1.....	152

Figura N° 3- 44. Desempeño general promedio U1.....	153
Figura N° 3- 45. Desempeño general 2	155
Figura N° 3- 46. Desempeño general promedio U 2.....	156
Figura N° 3- 47. Desempeño general U3.....	158
Figura N° 3- 48. Desempeño general promedio U3.....	159
Figura N° 3- 49. Desempeño	163
Figura N° 3- 50. Desempeño	166
Figura N° A- 1: Cultura Organizacional	204
Figura N° A- 2: Relaciones interpersonales.....	205
Figura N° A- 2: Trabajo en equipo	206
Figura N° A- 4: Comunicación.....	207
Figura N° A- 5: Cultura Organizacional	208

Resumen

La investigación procuró establecer la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad de las universidades públicas de la provincia Pichincha-Ecuador. Consistió en un estudio mixto, descriptivo, transversal, analítico, exploratorio, correlacional y de campo. Las universidades seleccionadas fueron Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Escuela Politécnica Nacional (EPN) y la Universidad Central de Ecuador (UCDE). La muestra fue de 304 docentes: ESPE 106, EPN 69, UCDE 129. La fundamentación teórica consideró los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, los paradigmas de la sociedad del conocimiento, del acceso a la educación superior, de la evaluación y acreditación, así como de la universidad contemporánea. Los métodos de recolección de información aplicados fueron encuestas y entrevistas a actores y gestores de las unidades de análisis. Para medir y analizar los datos se estableció una metodología acorde a la necesidad del estudio basado en las características cuantitativas, cualitativas, individuales y grupales de la data existente. Los resultados evidencian que las universidades tienen una cultura organizacional en la que existe desarrollo en aspectos como integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación. Las evaluaciones llevaron a conclusiones similares, es decir, para la U1 y U2 las evaluaciones tuvieron resultados cuantitativos medios y para la U3 resultados altos de acuerdo a la autoevaluación, esto refiere a que mayoritariamente los docentes consideran están que se desempeñan adecuadamente en relación a planificación, evaluación, contenidos, entre otros. El análisis de correlación desarrollado permitió obtener indicadores muy cercanos a 1 entre los valores medios de Cultura organizacional y desempeño docente, sin embargo, la muestra pequeña ($n=3$) no permitió obtener la significancia mínima esperada, pudiendo concluirse en la existencia solamente de una tendencia entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los profesores universitarios para esta investigación exploratoria. Las implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas de la investigación, permitirán a las Universidades estudiadas la implementación de procesos que van desde la planificación de estrategias, hasta su ejecución y control para determinar el avance en aquellos puntos débiles para contribuir a la fortaleza de la imagen institucional, y al egreso de profesionales de calidad demandados por la sociedad ecuatoriana.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Desempeño Docente, Universidades Públicas Ecuador

Abstract

The research sought to establish the relationship between organizational culture and work performance in the substantive functions of teaching, research and relationship with the society of public universities in the province of Pichincha-Ecuador. It consisted of a mixed, descriptive, transversal, analytical, exploratory, correlational and field study. The selected universities were University of the Armed Forces (ESPE), National Polytechnic School (EPN) and the Central University of Ecuador (UCDE). The sample was 304 teachers: ESPE 106, EPN 69, UCDE 129. The theoretical foundation considered the contributions of the Elton Mayo School of Human Relations, the paradigms of the knowledge society, of access to higher education, of the evaluation and accreditation, as well as the contemporary university. The information collection methods applied were surveys and interviews with actors and managers of the analysis units. To measure and analyze the data, a methodology was established according to the need of the study based on the quantitative, qualitative, individual and group characteristics of the existing data. The results show that universities have an organizational culture in which there is development in aspects such as integration, interpersonal relationships, teamwork and communication. The evaluations led to similar conclusions, that is, for the U1 and U2 the evaluations had average quantitative results and for the U3 high results according to the self-assessment, this refers to the fact that mostly teachers consider they are performing adequately in relation to planning, evaluation, contents, among others.

The correlation analysis developed will obtain indicators very close to 1 between the mean values of Organizational culture and teaching performance, however, the small sample ($n = 3$) will not be able to obtain the expected minimum significance, and may conclude that there is only a trend between the organizational culture and job performance of university professors for this exploratory research. The theoretical, methodological and practical implications of research will allow the Universities studied to implement processes that generate a teaching practice that contributes, to the strength of the institutional image, and to the discharge of quality professionals demanded by the Ecuadorian society.

Keywords: Organizational Culture, Teaching Performance, Public Universities Ecuador

Introducción

La geopolítica, la cultura, la economía, la educación, la tecnología, la ciencia y la sociedad en general han sido protagonistas de nuevas perspectivas y enfoques dentro de un novedoso contexto: la globalización. En consecuencia, nuevas directrices orientan el quehacer de la humanidad que impregna en las instituciones en las cuales se forma el talento humano de cara a esta realidad cambiante. Las universidades no han sido la excepción y sus actividades sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, asumen y responden a nuevos patrones culturales para el cumplimiento de su función.

Ante estos retos, las universidades desde los paradigmas de la sociedad del conocimiento, del acceso a la educación superior, de la evaluación y acreditación, así como de la universidad contemporánea, deben ampliar su visión para gestionar sus recursos, renovar sus valores, creencias, comportamientos, identidad, estrategias, de manera que la cultura resultante pueda cohesionar a todos sus miembros y en especial a su cuerpo docente en torno a la misión institucional.

En virtud de este planteamiento, las universidades han de establecer estrategias que coadyuven al fortalecimiento de una cultura organizacional donde las creencias, valores y aspectos conductuales elevados favorezcan al desempeño de su personal académico, en las funciones sustantivas que dan vida y propósito al quehacer universitario que son: docencia, investigación y vinculación.

Actualmente, para que las universidades ecuatorianas tanto públicas como privadas puedan lograr los objetivos institucionales en el marco de sus funciones primordiales, dependen del desempeño óptimo, cohesionado y efectivo de su cuerpo docente en estos quehaceres académicos. Sin embargo, aun cuando este tipo de instituciones son entidades que forman profesionales a través del conocimiento, en el Ecuador existen muy pocas investigaciones acerca de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los docentes, siendo esta la base para un diagnóstico y posterior toma de decisiones para lograr mejores resultados en la gestión que realizan las mismas.

Ante este escenario cobra valor la siguiente interrogante ¿La cultura de las universidades públicas ecuatorianas incide en el desempeño laboral de su cuerpo docente en el cometido de las funciones de docencia, investigación y vinculación? A efectos de investigar la cultura organizacional como elemento clave en el desempeño de los profesores en las universidades públicas de la provincia de Pichincha, tiene valor la presente investigación. La proximidad y participación laboral docente del autor ha permitido percibir desde un punto de vista subjetivo, la existencia de una cultura que no favorece al desempeño de los docentes. Por tanto, esta investigación determinó la intervención de la cultura organizacional en el desempeño del personal docente en las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior públicas ubicadas en la provincia Pichincha en la República del Ecuador.

Formulación del problema

¿La Integración, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación, son los elementos de la cultura organizacional determinantes en el desempeño laboral del personal docente en las universidades públicas de la provincia Pichincha en la República del Ecuador en el marco de sus funciones de docencia, investigación y vinculación con la sociedad?

Hipótesis

Contribuyen en el desempeño laboral de los profesores universitarios en sus funciones de docencia, investigación y vinculación de las universidades públicas de la provincia Pichincha los siguientes aspectos de la cultura organizacional: comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales e integración, formulados conceptualmente por autores como Greenbaum (1974), Mascaray (1998), Daft (2011), Montes (2016), Loren (2012), Sánchez (2006).

Objetivos

Objetivo general

Establecer la relación entre cultura organizacional y desempeño del personal docente en las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación en las universidades públicas de la provincia Pichincha.

Objetivos específicos

1. Relacionar las perspectivas teóricas de la cultura organizacional y del desempeño laboral.
2. Determinar los elementos de la cultura organizacional y del desempeño del personal docente en las funciones sustantivas de las universidades públicas de la provincia Pichincha.
3. Establecer los factores de la cultura organizacional que intervienen directamente en el desempeño del personal docente en las funciones sustantivas de universidades públicas de la provincia Pichincha.

Importancia de la investigación

La cultura organizacional representa el conjunto compartido de las actitudes, creencias, valores, motivación, sentimientos, fundamentados en normas de comportamiento y convivencia grupales, bien sean formales e informales, y que generan la identidad de los miembros con su institución como es el caso de los docentes (Domínguez , Rodríguez, & Navarro, 2009).

Las razones que motivan este estudio sobre la cultura organizacional radican en la posibilidad de estudiar las posibles debilidades e insuficiencias de los elementos anteriormente planteados que puedan dificultar las metas institucionales. De la misma manera, pudo determinarse cuáles son los factores que inciden en estas potenciales circunstancias y facilitar el abordaje necesario para intervenir los procesos que sean necesarios para ajustarlos y eliminar sus efectos.

En la educación universitaria ecuatoriana se establecen tres funciones sustantivas, que se caracterizan por ser elementos indispensables en el quehacer desarrollado al interior de las universidades en el Ecuador: la docencia, la investigación y la vinculación con la colectividad, la cual es conocida a nivel internacional como extensión universitaria.

En cuanto a las funciones sustantivas universitarias, De Aparicio, Chinin, & Toledo (2017) plantean que la dinámica universitaria se desarrolla bajo el sostén de tres gestiones primordiales: la investigación, la docencia y la vinculación con la sociedad.

La presente investigación pretende un estudio de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño docente de los profesores de las universidades públicas de la provincia Pichincha. Los aportes a obtener analizaron la cultura organizacional partiendo de variables como: Integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación. Además, se aportó a través de la metodología de un método para analizar esta interrelación estableciendo los instrumentos y variables consideradas idóneas aplicadas al caso de estudio.

El aporte fundamental fue la determinación de los componentes de la cultura organizacional de las universidades objeto de estudio y su incidencia sobre el desempeño docente de los profesores en el cometido de las funciones sustantivas universitarias como la docencia, investigación y vinculación, enmarcados desde los conceptos teóricos de la escuela de las relaciones humanas, formulados por Elton Mayo, quien “se preocupó por descubrir que hacía más productivo al trabajador y como su desempeño podría verse afectado por la percepción del ambiente en la organización” (Garcés, 2013, pág. 28). Los hallazgos permitirán a las instituciones universitarias tomar las decisiones adecuadas en caso de que se necesitaran ajustes acordes a las circunstancias.

Debe considerarse además el aporte a la ciencia de la administración, especialmente orientada a la administración en la educación superior, al relacionar dos variables de relevancia como son la cultura y el desempeño laboral.

Capítulo I

Marco teórico

1.1. Antecedentes

La revisión de la literatura respecto al tema investigado, implicó la detección y consulta de fuentes documentales de utilidad para los objetivos propuestos. La revisión fue de carácter selectivo e incluyó libros de texto impresos como en formato digital, de igual forma fueron considerados estudios con aspectos relacionados, para ello se ubicaron en importantes buscadores o motores de búsqueda con rigurosidad académica como Academia.edu, REDIB, SciELO, Google Scholar y Dialnet, en los cuales fueron consultados las palabras más importantes (palabras claves y/o descriptores y/o términos para la búsqueda) que conforman el título de la investigación, especialmente Cultura, Cultura Organizacional, Desempeño, Desempeño Docente, funciones sustantivas universitarias.

A fin de contextualizar los fundamentos teóricos de la presente investigación, se consideran fundamentales contextualizarlos a través de la cultura organizacional, a continuación, se explican los referentes teóricos asumidos por el autor del presente estudio una vez reconocidos y considerados pertinentes los aportes hallados en la revisión de la literatura sobre este constructo. Estos referentes teóricos son planteados por autores como Reyes & Moros (2019); Viaña (2018) y Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván & Rozo (2018).

La cultura organizacional, tiene su origen en los aportes de Elton Mayo y otros investigadores en lo que se conoce como la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, la cual procuró determinar los diferentes componentes ambientales y las circunstancias físicas que incidían directamente sobre el progreso y mejora del trabajo.

Esta Escuela también se conoce como Escuela Humanística de la Administración, y sus orígenes pueden ser ubicados en la década de los años de 1920 y 1930 en los Estados Unidos y surge como una respuesta reactiva a la Teoría Clásica de la Administración y sus postulados mecanicistas y deshumanizados sobre los métodos severos y rígidos a los que estaban expuestos los trabajadores.

La orientación humanística inició una auténtica revolución en la concepción de la Teoría de la Ciencia de la Administración enfocada casi exclusivamente para la época en el trabajo (tareas) y en la estructura de las organizaciones. La perspectiva centrada en las máquinas, los procedimientos, la formalidad de la organización y los preceptos de la Administración aplicados a las particularidades organizacionales dan paso a la preferencia por el hombre y los grupos sociales, de tal manera que los rígidos y formales puntos de vista de la Escuela Clásica ceden ante los aportes de la psicología y la sociología, donde las creencias, símbolos, valores, intereses y expectativas que son compartidas por los integrantes de una organización, generan normas conductuales entre los trabajadores y los diversos grupos que hacen vida al interior de la organización.

Esta novedosa concepción fue originada por una serie de experimentos desarrollados en el año de 1927 en la Western Electric Company, ubicada en la localidad de Hawthorne en las proximidades de la ciudad de Chicago en Estados Unidos (Llaguno, 2015). Las principales conclusiones y hallazgos de estos experimentos, acorde al autor citado fueron los siguientes:

- El trabajo se conceptualiza como una actividad social. Los niveles productivos de las organizaciones dependen de la cohesión social de sus integrantes más que de los incentivos remunerativos.
- La actuación y la conducta de los trabajadores se fundamentan completamente en el grupo. Los trabajadores no procedían ni tampoco reaccionaban separadamente como individuos, sino que para fijar los niveles de producción dependían del grupo.
- La gestión fundamental de la Administración de las Organizaciones fue la formación de un liderazgo caracterizado por la comprensión y comunicación de los aspectos culturales institucionales a los trabajadores.
- El trabajador como todo ser humano es motivado fundamentalmente por la necesidad de ser parte integrante de algo, de ser reconocido y de ser informado adecuada y oportunamente.
- La civilización industrial genera la dispersión y separación de las agrupaciones principales de la sociedad, tales como la familia, grupos informales y la religión, por

otro lado, la fábrica nacerá como una novedosa entidad social que suministrará un espacio para el entendimiento y la estabilidad emocional de los trabajadores.

La cultura organizacional ha observado cambios en su desarrollo conceptual e importantes teóricos la han definido de diferentes formas y puntos de vista, en la sección a continuación se presenta el enfoque conceptual de la cultura organizacional.

1.1 Cultura organizacional

En el siguiente cuadro 1-1 se presenta un resumen contentivo con los principales aportes de los autores más recientes y destacados que han investigado y definido a la cultura organizacional.

Cuadro Nº 1- 1: Definiciones de Cultura Organizacional

Autor	Año	Definición
Anzola	2003	Conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido.
Schein	2004	Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.
Garibaldi, Wetzel & Ferreira	2009	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.

Continuación cuadro 1-1

Autor	Año	Definición
Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo	2009	La identidad de los miembros, el énfasis de grupo, el perfil de la decisión, la integración, el control, la tolerancia al riesgo, los criterios de recompensa, la tolerancia al conflicto, el perfil de los fines o medios y el enfoque de la organización son parte fundamental de la cultura organizacional, y que esta puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna.
Cheung, Wong & Lam	2012	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.
Sampieri, Valencia & Soto	2014	Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones

Fuente: Tomado de Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván ,y Rozo (2018).

En las últimas décadas la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto importante de investigación debido a los continuos cambios del entorno que influyen en el comportamiento interno de la empresa. Autores como García (2006) sostienen que la cultura representa un horizonte que guía y orienta aspectos conductuales, prácticas, creencias y valores a las que deben adaptarse mediante la apropiación voluntaria los miembros en una organización.

Para Llanos (2018) la cultura organizacional permite dar identidad y caracterizar a las organizaciones de mayor éxito mundial. Las universidades también se ven en la obligación de desempeñarse con requerimientos de calidad, por tanto, necesitan reforzar su cultura organizacional.

Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván & Rozo (2018) mantienen que una organización en el aspecto laboral representa un ambiente abierto restringido en espacio y tiempo, conformado por personas, cargos y funciones laborales y múltiples elementos, bien sean físicos como de carácter cultural.

Melián (2017) concibe a la cultura como el origen de ventajas competitivas y de óptimos beneficios y resultados organizacionales. El mismo autor observa una relación directamente proporcional entre cultura y rendimiento de los equipos de trabajo, siendo este parte del desempeño empresarial, aun cuando en oportunidades se vea complementada indirectamente por el liderazgo transformacional de la alta gerencia institucional.

Acorde a lo planteado por González, Ochoa & Celaya (2016), quienes relacionan cultura universitaria y desempeño laboral del docente, mediante un diagnóstico que agrupó siete indicadores que establecieron una cultura innovadora en el desempeño docente en las funciones sustantivas universitarias, quienes se basaron en la aplicación de un instrumento adecuado por Sánchez (2010) y fundamentado en una propuesta de Cameron & Quinn (1999) con el objetivo de identificar los componentes culturales para la mejora del desempeño. El resultado orienta a que la cultura organizacional no evidencia elementos que dificultan el desempeño laboral del docente, cuando la Alta Dirección Universitaria asume el compromiso.

Para autores como Vanegas (2015) la cultura organizacional se evidencia conductualmente en la organización influyendo en tres aspectos de la misma 1) valores institucionales mediante la planificación; 2) el clima de la organización que se distingue como la atmósfera que se percibe y experimenta; y 3) estilos gerenciales. Estos factores deben cohesionarse con la forma de gestionar la cultura organizacional en el acuerdo de los postulados y creencias fundamentales, la definición de los valores básicos, el análisis del clima organizacional y los estilos gerenciales como fundamento para planificar cuales elementos de la cultura se necesitan cambiar, conservar o fortalecer.

En la investigación realizada por Góngora, Nóbile & Reija (2014) el resultado final fue que la cultura organizacional incide en múltiples aspectos de las conductas de las personas. Además, concluyeron que es fundamental estudiar este aspecto de las organizaciones en profundidad y no sólo clasificarlas en una u otra cultura, ya que existen relaciones entre variables que brindan mayor información que resulta relevante para entender la actuación de los individuos en su entorno laboral.

Acorde a las perspectivas teóricas presentadas por las fuentes consultadas en la revisión de la literatura, el autor del presente estudio en una aproximación conceptual personal, propone algunos aspectos desde su punto de vista sobre la cultura organizacional:

- Se percibe como un requerimiento necesario para el establecimiento de organizaciones saludables en virtud de que estas se especializan por la capacidad de conservar un ambiente laboral positivo, fundamentalmente ante los cambios socioeconómicos. La cultura organizacional es el fruto de la interrelación de las personas que se construye diariamente. Por tanto, la gestión administrativa difiere en las organizaciones y varían en aspectos como la confianza, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, los límites, las recompensas y las actitudes de las personas que la conforman.
- Radica en las posturas, principios, convicciones y actuaciones usualmente compartidas por un colectivo, pero con apreciación diferenciada para cada miembro del mismo, y que son producto del legado generacional. Además, se considera como el grupo de normas reglamentarias compartidas que orientan los aspectos cognitivos y emotivos de los integrantes de una organización, y los canales que facilitan moldear y expresar particularidades relevantes como los símbolos, suposiciones, pautas y valores.
- Puede interpretarse como uno de los pilares de la competitividad de las empresas. Representan e interpretan la voz de un mundo cambiante en aspectos como los sociales, económicos, culturales, tecnológicos, ambientales e incluso legales. Por tanto, reflejarán un entorno caracterizado por sentimientos, creencias, normas, valores, así como los esfuerzos, energía y voluntad de una institución.
- Ofrece un marco referencial a los integrantes de una organización y genera las normas sobre cómo estos deben proceder y comportarse dentro la institución. En diversas oportunidades la cultura es tan significativa para los trabajadores que puede observarse claramente que su conducta cambia al momento de ingresar o traspasar la entrada de la organización.

- Constituye una guía para los diversos grupos de interés relacionados con la organización, pues es un componente activo para la cohesión entre los miembros de la misma y a su vez representa la identidad de la organización diferenciándola de las demás.
- Contempla un esquema generalizado de comportamientos, convicciones y valores compartidos por los integrantes de una organización. Son estos miembros quienes mediante sus interrelaciones establecen en gran medida la cultura institucional y, en tal sentido, el clima imperante en la organización influye directamente en virtud de que las apreciaciones de las personas establecen principalmente las ideologías, leyendas, actuaciones y valores que conforman la cultura de la entidad.

Para complementar lo anteriormente expuesto es preciso considerar lo propuesto por autores como Reinoso & Araneda (2007) que afirman que la cultura incluye un conjunto de valores compartidos por la gran mayoría de los integrantes de una entidad que los diferencian de otras. Entre estos componentes se hallan:

- Identidad de los integrantes: si las personas se identifican más con la institución, su labor, su lugar de trabajo o su profesión.
- Énfasis de grupo: si las tareas se emprenden en grupo o si se realizan individualmente.
- Carácter de la decisión: si durante el proceso de toma de decisiones prevalecen las operaciones o el talento humano.
- Integración: si los departamentos actúan de manera organizada o independiente.
- Control: si se evidencia una conducta hacia una fuerte regulación o se encamina hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se impulsa o no un estilo creativo, innovador con iniciativas para favorecer la ejecución de las tareas, etc.
- Criterios de recompensa: si se sustentan en el desempeño o en la preferencia, la experiencia u otros elementos.

- Tolerancia al conflicto: si se impulsa o no la contienda funcional como factor del progreso institucional.
- Rasgo o Aspecto de los fines o medios: si para la dirección institucional predominan los resultados o los medios utilizados para alcanzarlos.
- Perspectiva de la organización: si la dirección de la organización está orientada hacia el entorno externo o hacia el interior de la corporación.

Reinoso y Araneda (2007), consideran que la cultura puede proporcionar o complicar la solución de las situaciones problemáticas asociadas con la adaptabilidad e integración al entorno interno. Se concibe a la integración interna, la manera en que se organiza una organización para alcanzar la efectividad en su dinámica y lograr una satisfacción sostenida con miras a asegurar una adaptación externa apropiada. Uno y otro concepto, aunque autónomos son diferentes en los siguientes aspectos:

- La adaptación externa comprende una diversidad de factores que deben ser compartidos y suscritos por la totalidad de los integrantes de la organización porque son fundamentales para enfrentar exitosamente los desafíos del entorno. Entre estos se ubican: la planificación estratégica, la misión de la organización, las metas institucionales, los medios para alcanzarlas, los cánones de medida y las acciones correctivas a aplicar cuando los objetivos no se alcanzan, entre otros.
- La integración interna incluye condiciones relacionadas con la manera de cómo se vinculan internamente los integrantes de una empresa, entre ellas se contemplan: el lenguaje, los límites de los diferentes grupos y los juicios para la inserción y la eliminación de personas, los modos de conseguir y desplegar el poder y la jerarquía, así como el sistema de recompensar y sancionar posturas, actuaciones, trabajos, etc.

Todos los aspectos mencionados requieren de confirmación, deben comprobar su capacidad para el alcance de la misión y favorecer sostenidamente la satisfacción de los integrantes de la entidad; en caso contrario, la cultura no reforzará su progreso. Un clima organizacional adecuado y una cultura de vanguardia conciben compromisos que sobrepasan los intereses

particulares, en la búsqueda del beneficio organizacional y una mejora en la calidad de vida para el empleado. Esto, a su vez, origina una la seguridad y estabilidad general dentro de la institución, porque las personas se sienten satisfechas con su trabajo, lo cual, indudablemente los hará más productivos (Reinoso & Araneda, 2007).

A modo conclusivo, para el autor de la presente investigación, la cultura establece la manera de funcionamiento de una organización, reflejándose en las tácticas estratégicas, estructuras funcionales y organizacionales y sistemas operativos y de información y comunicación. Constituye aquel elemento silente e invisible en el cual la visión cobra su objetivo y acción. El crecimiento y supervivencia, así como los resultados de la organización dependerá de la capacidad y de la destreza de la alta dirección de la empresa para adecuar la cultura de la organización acorde a los requerimientos, exigencias y presiones del entorno.

La investigación al respecto ha sido amplia, por ello se consideran como antecedentes del presente estudio los siguientes trabajos desarrollados en diversas instituciones dedicadas a fines comerciales e institucionales variados para evidenciar que la cultura organizacional está presente en el espacio y escenario de todas las organizaciones.

Angeldonis (2017) muestra una investigación de tipo aplicada no experimental de corte transversal, en la cual fueron aplicados 3 instrumentos para recolectar la información, encuestas (para los trabajadores), entrevista (para el Gerente de la empresa) y la observación (como parte del trabajo en campo). La muestra fue de 48 trabajadores/as: 10 empleados administrativos y 38 obreros.

La investigación concluyó que la cultura organizacional adecuadamente implementada, difundida y compartida favorece el desempeño laboral y que ambas variables permiten que los trabajadores cobren sentido de pertinencia incrementado la competitividad del negocio y logrando los objetivos estratégicos establecidos.

Por su parte, De La Torre & Afan (2017) en su investigación tuvieron como objetivo analizar la relación que tiene la cultura organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú y utilizaron la observación participante como técnica para recabar información. Se estableció una relación directamente

proporcional muy significativa entre la cultura organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores. Esta relación se estableció entre las variables: valores, convicciones, clima organizacional, normativas, simbologías, filosofía y rendimiento laboral, la concordancia entre estas fue significativa y la correspondencia fue claramente proporcional.

Reyna, Campos, & Martínez (2015) en su investigación tuvo como objetivo conocer la incidencia de la cultura de la organización sobre el desempeño laboral de los recursos humanos del área de producción, en importantes empresas mexicanas que lidera la industria de la panificación. El enfoque investigativo y metodológico fue mixto (cuali-cuantitativo) con diseños descriptivos y exploratorios. Las conclusiones más importantes fueron que la cultura organizacional genera un significativo desempeño laboral en los trabajadores del área de producción de la Panificadora Mexicana S.A de C.V., así mismo los valores inciden directamente en el comportamiento de los trabajadores, elementos de carácter físico como la vestimenta, lenguaje, mito e instalaciones generan una influencia favorable para el desempeño laboral de los trabajadores de la fábrica in comento. El eslogan de la filosofía de Panificadora Mexicana S.A de C.V “primero es la persona y después es la empresa” crea un impacto favorable y positivo en los trabajadores de producción.

Cantillo (2013), en su investigación titulada Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño, la cual consistió en una revisión sistemática de la literatura de artículos científicos que asocian Cultura Organizacional y Desempeño Laboral divulgados en diferentes bases de datos en el periodo comprendido entre los años 1983 hasta el 2012, concluye que aun cuando los hallazgos evidencian cierta falta de consenso en la definición y determinación de las dimensiones que constituyen los dos conceptos, todos los estudios publicados en el periodo objeto de la revisión, señalan que todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional ejercen incidencia directa en el desempeño laboral.

En tal sentido, puede inferirse en base a esta revisión de la literatura que sí existe una relación entre estas dos variables, el estudio plantea las relaciones entre estas dimensiones, las cuales se presentan en el cuadro 1-2.

Cuadro N° 1- 2: Inventario de dimensiones o escalas de cultura organizacional y desempeño que se relacionan entre sí.

RELACION ENTRE DIMENSIONES		
DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL		DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL
Orientaciones	Innovación, recompensa, a la tarea, resultados, clientes a aprendizaje, al recurso humano, al cliente, externa, a la mejora, estabilidad y al rendimiento.	Marketing La cuota de mercado, reacción de Mercado, Nivel de satisfacción del cliente, la posición de mercado, la innovación de productos, suministro de nuevos productos / servicios, Defecto nivel de productos / servicios, nuevos productos / oferta de servicio, calidad del servicio, contacto con los clientes, Innovación, calidad de los productos y servicio, procesos de calidad, Imagen pública, desarrollo de Productos nuevos, Queja del cliente, niveles de quejas, Calidad de atención al Cliente.
Tipos de cultura	Adhocracia, mercado, clan, jerárquica, competitiva, externa, fuerte, adaptativa, burocrática, grupal, racional, creativa	
Talento humano	Inducción personal de nuevo ingreso, eventos, clima organizacional, estilos de gestión, comportamiento, cooperación, coordinación, integración, ciudadanía corporativa, compromisos, empoderamientos, comunicación, integración, estructura de decisiones, cooperación, acuerdos, sistema de recompensas e incentivos, capacidad de adaptación, capacidad de respuesta, participación, énfasis al desempeño, sistema de control, control de la incertidumbre, vitalidad de organización, Consistencia Interna, compromisos, confianza, Documentos oficiales, la preocupación por los empleados, feminidad / masculinidad	Contables y financieras Rentabilidad, Tasa de crecimiento, beneficio neto, Solidez financiera, cuota de Ganancia en relación a la competencia, Posición de liquidez financiera, Posición beneficio neto, Retorno de la inversión, productividad, costo de ventas, gastos de comercialización y de administración, Roa (Rendimiento de los activos), Res (Rendimiento de las ventas), Roic (Rendimiento sobre el capital invertido, Roi (Retorno de inversión), Valor de mercado / valor de libros, EBIT (Utilidad antes de intereses e impuestos) , las ganancias netas, activos, liquidez, El crecimiento en: la utilidad de operación antes de depreciación, el flujo de caja operativo.
Comportamentales	Relaciones formales y relaciones informales, creencias, valores, actitudes, normas, Resolución de Conflictos, identificación con la empresa, Participación de los empleados, la práctica y comportamientos, Individualismo.	Genéricas Eficiencia, Efectividad, Eficacia, Tasas de ocupación, Perspectiva del Cliente, Perspectivas financieras, Perspectiva de Evaluación de Tecnología, Perspectiva Comercial Interno
Estratégica	Misión, Visión, jerarquía, distancia de poder, dirección estratégica, niveles de satisfacción del cliente.	Talento Humano Aprendizaje, tasas de rotación de personal, la rotación y el ausentismo del personal, satisfacción de los trabajadores, la eficiencia de los procesos operativos internos, desarrollo de capacidades, trabajo en equipo, toma de decisión, Conocimiento, Adaptabilidad, ejecución de estrategias a largo plazo, planes y metas, las habilidades de los empleados, capacidad para atraer a los empleados esenciales, moral de los empleados, habilidades y actitudes requeridas a cada persona de acuerdo al puesto, Moral de los empleados, satisfacción laboral y compromiso, rutinas de trabajo, comportamiento profesional, comportamiento gerencial, Compromiso de los empleado, resistencia al cambio, Nivel de contribución

Fuente: Tomado de Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño (Cantillo, 2013)

El autor de la presente investigación, considerando los aportes teóricos y perspectivas de autores como Velázquez, Del Toro, & García (2018) y Royo (2006), quienes opinan que desde la concepción de la Psicología organizacional, las particularidades terminológicas en las investigaciones sobre la cultura organizacional, han creado una gran confusión con otras concepciones clima o valores, y que ambas son componentes de la cultura de una organización, plantea la presente investigación como un estudio sobre la cultura organizacional, en el marco del desempeño docente en las universidades públicas de la Provincia de Pichincha en Ecuador.

Un aporte muy importante en la concepción de la cultura organizacional fue adelantado a inicios de los años 90 del siglo XX. El término cultura en el ámbito empresarial, está referido generalmente a un conjunto relativamente estable de creencias, valores y comportamientos comúnmente sostenidos y aceptados por una empresa, aun cuando proviene de la antropología social como marco para comprender las sociedades primitivas (Kotter & Heskett, 1992). La conceptualización de cultura actualmente se ha utilizado pródigamente en el contexto de las organizaciones, particularmente, como cultura corporativa o cultura organizacional. Se comenzó a usar para explicar los éxitos económicos de los japoneses sobre empresas estadounidenses, a través del desarrollo de una fuerza laboral motivada, comprometida con un conjunto común de núcleos valores, creencias y supuestos (Lim, 1995). Si bien se ha sugerido que la cultura explica el desempeño económico de varios países (Hofstede, 1980; Hofstede & Bond, 1988), la idea de cultura corporativa igualmente sirve para facilitar una base para comprender las diferencias existentes entre empresas exitosas que operan en el mismo país y en la misma cultura (Schein, 1990). Investigadores como Peters & Waterman (1982), sostuvieron que las organizaciones exitosas tienen efectivamente rasgos culturales considerados de excelencia. Por su parte, Ouchi (1981) demostró una relación semejante entre empresas, cultura y mayor productividad, mientras que autores como Deal & Kennedy (1982) defendieron la importancia de una fuerte cultura en la contribución hacia una organización de desempeño exitosa.

Probablemente el estudio más extenso de la relación entre cultura y rendimiento fue realizado por Kotter y Heskett (1992), quienes efectuaron una serie de estudios con 207 empresas, durante un período de cinco años. La investigación utilizó distintas medidas de cultura y datos

de desempeño económico a largo plazo; cada estudio se efectuó sobre los resultados de la investigación anterior para examinar mejor la naturaleza de la relación. El objetivo inicial fue estudiar y analizar el vínculo entre una cultura organizacional fuerte (en otras palabras, tener manifiestamente identificado los valores consistentes con una manera particular de hacer las cosas) y una actuación o desempeño a largo plazo. Solo se encontró una modesta correlación entre índices de una cultura fuerte y un desempeño a largo plazo. Sin embargo, investigaciones posteriores demostraron que las empresas con culturas que se adaptaban al entorno de su mercado funcionaron mejor que aquellas que tenían culturas igualmente fuertes, pero ostentaban un peor compromiso con el entorno. Los autores continuaron estudiando para analizar cómo afectan los entornos cambiantes, a la cultura y rendimiento, y descubrieron que las empresas consistentemente con buen desempeño económico en el tiempo tendían a conservar valores centrales que resaltaban la importancia de una cultura adaptativa. Sin embargo, no hubo datos para respaldar estas últimas afirmaciones, como las posteriores, los resultados se basaron en información cualitativa, obtenida a través de entrevistas con la gerencia y el personal de las empresas estudiadas.

Para Furnham & Gunter (1993), los enfoques cuantitativos y cualitativos, en investigaciones sobre cultura organizacional han implicado considerables problemas metodológicos. Parte de la razón de estos problemas pueden imputarse a la falta de un acuerdo generalizado para definir un modelo de cultura organizacional. Asimismo subsisten serias dudas con respecto a la relación entre culturas fuertes y desempeño organizacional, que son notoriamente refutadas por el estudio adelantado por Kotter y Heskett (1992).

Estudios que examinan la supuesta vinculación cultura-rendimiento tampoco han podido discutir la influencia de otras variables, tales como estructura organizacional y liderazgo. Particularmente, los resultados favorables por Quick (1992) y, especialmente, por Kotter y Heskett (1992), parecen indicar que la cultura solo puede ser una intermediaria del impacto de la actuación del liderazgo efectivo en la organización .

El estudio de Kotter y Heskett

En una investigación efectuada a más de 200 empresas, los investigadores John Kotter y James Heskett, de la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard, procuraron definir cuáles eran los factores que permiten que empresas con diferentes culturas organizacionales sean más exitosas que otras. De acuerdo a la opinión de estos autores, si pudieran identificarse estos factores claves del éxito, entonces las empresas podrían iniciar procesos para cambiar la cultura organizacional para ser más exitosas. En este sentido, John Kotter y James Heskett, lograron identificar dos niveles en la cultura en las empresas: uno visible y otro invisible.

Para autores como Días (2013), en el nivel visible se ubican los estilos y patrones de conducta sostenidos por los empleados, en este sentido, la cultura personifica los estándares de comportamiento que los empleados animan e impulsan a asumir a los compañeros de trabajo de nuevo ingreso. En ese aspecto, aun cuando la cultura empresarial tenga interferencias, tiene respuestas pormenorizadas. En un ambiente de vínculos y conexiones, un sencillo movimiento en el entorno puede promover tanto la adaptación como la resistencia, “el movimiento o el estancamiento. Sea global o nacional, la capacidad de adaptación es la garantía de continuidad en el sistema” (Dias, 2013, pág. 7).

En el nivel invisible, están los valores compartidos y los supuestos que se han mantenido a lo largo de mucho tiempo. Este nivel invisible es más difícil y complejo de cambiar, se caracteriza por ser más profundo y menos visible donde la cultura demanda valores compartidos por los miembros de la organización y tienden a perdurar en el tiempo aun cuando los miembros hayan cambiado. En ese nivel, el cambio es sumamente dificultoso, pues sus elementos no tienen siempre consciencia de los valores que los unen, sin embargo, Kotter y Heskett, argumentan que los cambios en el nivel visible (estilos y patrones de conducta de los empleados), pueden conllevar con el tiempo, a un cambio de las creencias sostenidas con más firmeza. Los hallazgos del estudio de Harvard evidencian que la cultura organizacional tiene un fuerte impacto, cada vez más acentuado en el desempeño organizacional.

John Kotter y James Heskett demostraron la correlación positiva cultura-resultados. Kotter, desarrolló junto James Heskett un estudio sobre la relación entre la cultura y el crecimiento

económico en el largo plazo. Las conclusiones de la amplia investigación evidencian con cifras concluyentes que las variables del negocio van más allá de la construcción de un apropiado ambiente laboral para verse expresadas en crecimientos económicos prominentes. El trabajo de Kotter y Heskett incluye informes de doce empresas en un lapso de tiempo de once años. Al estudiar los hallazgos, revelaron que las organizaciones con una cultura sólida y apropiadamente gestionada incrementaron en promedio sus ingresos cerca del 682 %, en comparación con el 166 % de las organizaciones con una cultura corporativa débil o no muy sólida. Asimismo, la fuerza laboral del primer grupo aumentó un 282 %, mientras que para el segundo grupo el aumento fue del 36 %. Simultáneamente, la cotización acumulada de las acciones de los dos grupos de organizaciones refleja una diferencia significativa: las empresas con una sólida cultura organizacional registraron un crecimiento del 90 % en este rango, el otro grupo, registró un alza de solo el 74 % (Kotter & Heskett, 1992).

Los resultados de las investigaciones de Kotter y Heskett son los siguientes:

1. La cultura corporativa puede impactar significativamente en el desempeño económico a largo plazo de las organizaciones empresariales.
2. La cultura corporativa, puede llegar a ser un elemento determinante del éxito o fracaso de las organizaciones
3. No son escasas las culturas corporativas que impiden obstaculizan el desempeño financiero estable y consistente en el largo plazo; éstas prosperan fácilmente, inclusive en organizaciones que cuentan con mucho talento humano sensato o ingeniosos.
4. Es posible conseguir que las culturas corporativas, si bien sean complejas y difíciles para cambiar, por lo menos puedan reforzar su desempeño

1.2 Cultura organizacional y comportamiento

Cuando un nuevo empleado ingresa a una organización mediante una relación de trabajo formal, comienza el aprendizaje de la cultura de la misma, de manera que este tránsito se

considera como el primer aspecto relacionado con la conducta y actuación del nuevo trabajador. Este aprendizaje moldeará su conducta y su forma de conducirse en el complejo mundo de las relaciones internas de las organizaciones.

En este sentido, Chiavenato (2009) sostiene que el aprendizaje consiste en la adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades, capacidades, actitudes y competencias en el transcurso de la vida de una persona. En el mismo orden de ideas, Robbins y Judge (2013) sostienen que el aprendizaje puede conceptualizarse como aquellos cambios relativamente permanentes en el comportamiento o la conducta de una persona, producto de una experiencia vivida.

Las concepciones anteriores insinúan o indican que los cambios pueden observarse en el comportamiento. Esto en virtud del concepto teórico del mismo, por tanto, su condición intangible solo puede ser evidenciable por cambios conductuales reflejados en el comportamiento. Esta situación puede ser favorable o no para las organizaciones puesto que los trabajadores pueden aprender o asumir comportamientos inadecuados para mantener sus obstinaciones o prejuicios o bien para evadir sus compromisos laborales. (Robbins & Judge, 2013).

En este orden de ideas, cobran importancia los hábitos aprendidos y desarrollados por las personas en un proceso de aprendizaje. A este respecto Higuera (2013) propone que los hábitos pueden definirse como:

Propensiones o tendencias autoactuantes que encajan con respuestas o formas particulares de acción y, en esa medida, el institucionalismo entiende los hábitos como necesarios para la acción de las personas. Un hábito es una forma de comportamiento no reflexiva, auto sustentado, que surge en situaciones reiteradas. El hábito es una propensión, principalmente no deliberativa, que encaja en una pauta de comportamiento previamente adoptada (pág. 62).

En el marco de la relación entre la cultura organizacional y el comportamiento organizacional, es importante estudiar y considerar a los hábitos desarrollados en un entorno empresarial por

el vínculo con el comportamiento del trabajador, por su flexibilidad y por su disposición (Higuita, 2013).

En este orden de ideas, el autor de la presente investigación considera que la concepción del hábito está relacionada directamente a la comprensión del comportamiento de una persona y, por tanto, los hábitos son una condición para el análisis del porqué los individuos proceden y piensan de cierta forma. Para estudiar la cultura organizacional es preciso reflexionar sobre la actuación de los integrantes de la organización ya que los hábitos se cristalizan en el proceder de los mismos. De la misma forma, para el autor de esta investigación, y basado en lo propuesto por Higuita (2013), se considera que la flexibilidad por la autonomía e independencia del carácter de los individuos, ya que la acción o comportamiento está condicionado por el entorno, en otras palabras, los hábitos pueden ser flexibles o maleables. Por último, los hábitos trascienden al comportamiento, son también disposiciones. En este sentido, además de hábitos de comportamiento conductual, también se habla de hábitos de pensamiento que predisponen a un individuo a actuar de determinada manera. En otras palabras, las disposiciones se concretan en acciones.

De lo anteriormente expuesto, se considera que los hábitos adquiridos mediante la actuación reiterada conforman parte esencial en el arraigo individual y/o colectivo de la cultura organizacional. Un ejemplo de ello lo constituye el que un empleado alcance o adquiera la disposición de trabajar en equipo como parte de un valor corporativo, podría constituir la forma de asimilar e interpretar ese atributo de la cultura de la organización en el marco de un proceso de aprendizaje institucional. La idea central a este respecto plantea que las particularidades de los procedimientos organizacionales y esquemas de interacción son esenciales para la adquisición y formación de hábitos que luego se transformarán en comportamientos tanto individuales como dentro de la organización. En este contexto, los cambios en el comportamiento se distinguen y se aprecian primeramente como un esfuerzo e impulso cognoscitivo, y posteriormente los hábitos se establecen, forman y constituyen en acciones en entornos de trabajo.

Es preciso considerar que en las organizaciones existen reglas, normas, creencias, esquemas y valores compartidos por sus miembros, los cuales a su vez han sido gestionados por y desde la organización jugando un rol protagónico en la generación de hábitos y luego en comportamientos por la acción reiterada de su cumplimiento.

La repetición y los estímulos orientados al comportamiento corporativo coadyuvan a la difusión de los hábitos, comportamientos y fortalecimiento de las organizaciones. A su vez, estas promueven y refuerzan los comportamientos y los hábitos, apoyando su transmisión a nuevos integrantes de la organización. En este asunto, debe acentuarse la acción sinérgica del hábito: “sustenta al comportamiento individual y proporciona al individuo los medios cognitivos con los cuales la información recibida puede ser interpretada” (Higuita, 2013, pág. 65).

En este sentido, autores como Serrate, Portuondo, Sánchez & Suárez (2014) sostienen que el nuevo orden económico global está respaldado por las capacidades, destrezas, habilidades, competencias y conocimientos que ha alcanzado y obtenido una organización empresarial para afrontar los escenarios de un entorno caracterizado por su complejidad y competitividad. De cara a esta realidad, las organizaciones empresariales son desafiadas a valorar los componentes de su cultura que determinan su dinámica y contexto social para guiar, dirigir, reforzar y consolidar la potencialidad de su talento humano hacia el alcance de óptimos resultados a nivel particular, colectivo y corporativo. Algunas consideraciones de la fuente citada sobre la cultura organizacional y su correlación con la actuación de los integrantes de una empresa son:

- En su base se enfatiza la trascendencia de valores y convicciones compartidas y su incidencia en el proceder de los integrantes de una organización.
- Manifiesta una dimensión emblemática a través de tradiciones, ritos, narraciones y otros efectos de carácter cultural. Los integrantes de una corporación llegan a apoderarse de un código colectivo que favorece el cambio entre ellos y comunicarlo a los nuevos integrantes.

- Su declaración es inmaterial pues no aparece reglamentada explícitamente en documentaciones ni manuales.
- Tiene un alto grado de manifestación inconsciente (Serrate A. , Portuondo, Sánchez, & Suárez, 2014).

En opinión del autor del presente estudio, la cultura organizacional es el resultado de un constructo social cuyo origen se fundamenta en dos perspectivas substancialmente propias del ser humano: comunicación y acción, las cuales son influidas constantemente por un contexto social global. Representa el agregado emblemático que da significado a las acciones y guía el comportamiento de los trabajadores en el terreno laboral cuyas expresiones se exteriorizan en indicaciones o señales tangibles e intangibles aptos de ser evaluados en relación con los objetivos planeados por la organización.

A este respecto, la cultura organizacional puede reconocerse como un producto del constructo psicológico de los trabajadores o miembros de la organización. Este constructo se manifiesta en términos de imágenes, refiriéndose al ajuste cognitivo coherente con los componentes de la situación histórica y social, en los cuales los individuos se integran e incorporan como individualidad acorde al nivel de trascendencia que la referida realidad alcanza para ellos en relación con sus requerimientos y motivaciones (Serrate A. , Portuondo, Sánchez, & Suárez, 2014).

Para el autor de la presente investigación, es innegable que la cultura organizacional incide notablemente en el proceder y rendimiento de los grupos de trabajo. En estos, se generan procesos socio-psicológicos condicionantes de su comportamiento y actuación que determinan el grado de éxito del trabajo realizado. Para estudiar el comportamiento organizacional en términos de efectividad grupal y organizacional deben considerarse todos los componentes que inciden e interrelacionan en su dinámica, especialmente la cultura organizacional.

La cultura organizacional con su marco holístico de creencias y valores, normas y pautas, incide en la actuación y comportamiento de los individuos y las organizaciones. A este respecto,

Chiavenato (2009) considera los siguientes principios fundamentales del comportamiento individual en un marco laboral u organizacional:

- Capacidades distintas. Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamiento: el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable.
- Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas; el comportamiento humano está motivado por diversas necesidades.
- Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento; es evidente que las necesidades de cada individuo solo se pueden satisfacer si se observa el comportamiento.
- Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas; la teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base en su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.
- Las personas reaccionan en forma emocional; es raro que las personas sean neutrales ante lo que perciben o experimentan.
- Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores; el comportamiento depende de cada persona y el entorno en el cual se desempeña (Chiavenato, 2009, págs. 186-188).

1.2.1 La cultura organizacional desde diferentes enfoques de estudio

1.2.1.1 El enfoque de la integración

A continuación, se presentan los diferentes enfoques de la integración, sin embargo, se presentarán detalladamente cada uno de estos con la finalidad de entender y analizar la cultura organizacional desde esta importante perspectiva.

Si las organizaciones pretenden gestionar efectiva y conscientemente su cultura con miras a cohesionar e integrar a sus miembros para el alcance de los objetivos estratégicos debe difundirla y promoverla a todo el personal, especialmente a los miembros de nuevo ingreso.

En este orden de ideas, es importante recalcar que los trabajadores tienen la tendencia y la disposición de amoldarse a una cultura organizacional en los primeros meses del inicio de la relación laboral con la finalidad de integrarse, simpatizar con los otros miembros del personal, ser aceptados grupalmente y habituarse al nuevo entorno laboral. La socialización bajo el enfoque de la integración se basa en la transmisión perseverantemente a los empleados de los componentes esenciales de la cultura de una organización. Este proceso involucra procedimientos formales (adoctrinar y capacitar empresarialmente) e informales (conversatorios y acompañamiento de un tutor o guía) para formar corporativamente las actitudes, los hábitos, las tendencias e inclinaciones, así como el comportamiento de su personal. Desde la cosmovisión organizacional, la integración consiste en imprimir en los trabajadores los aspectos conductuales del trabajo coordinado y sinérgico para el alcance de metas y objetivos. Desde la cosmovisión de los trabajadores, consiste en aprender conscientemente las diferentes reglas, normas, creencias, costumbres y valores que les permitirán permanecer, crecer y progresar dentro de la organización.

En este sentido, cobra valor y relevancia la cultura compartida, puesto que no es conveniente ni suficiente con la existencia de un cuerpo de valores y creencias asumidas a nivel individual, deben ser valores y creencias alimentados, fomentados y sostenidos por la mayoría de los integrantes de la empresa.

Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez (2015) al citar a Schein (1988) sostienen que la particularidad de la cultura organizacional está reservada a lo más íntimo de las presunciones fundamentales y dogmas que posibilitan cotidianamente a las personas a opinar y distinguir sus eventos circunstanciales, responder a su problemática de subsistencia y permanencia intrínseca y extrínsecamente. Estas presunciones elementales constituyen la propiedad más evidente de la cultura organizacional, es un patrón modelado por los integrantes de una

organización para aprender a resolver sus dificultades y obstáculos para la adaptación e integración al entorno empresarial.

Los mismos autores, aclaran que la cultura organizacional favorece la integración interna institucional en la consolidación y aseguramiento de las diferentes fases de su adecuación para actuar como un sistema social. Ante esta concepción funcional sostiene los siguientes aspectos internos que toda organización debe promover para facilitar los procesos de integración:

- Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible.
- Límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera.
- Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos.
- Intimidad amistad y amor, relaciones entre iguales y entre los sexos.
- Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son (pág. 3).

Para comprender la cultura organizacional desde el enfoque de integración, es preciso considerar que esta prevalece en dos categorías: “artefactos visibles y comportamientos observables como la forma en que los miembros de la organización visten, actúan, comparten los símbolos, anécdotas y ceremonias” (UNAM, 2013, pág. 1).

No obstante, los componentes visibles expresan y manifiestan supuestos, valores, procesos y creencias muy íntimos en la mente y pensamiento de los miembros de la empresa, lo cual constituye la verdadera cultura organizacional, proporcionando a los empleados la identidad institucional y generando compromisos y responsabilidades con los valores y creencias.

La cultura cumple dos funciones elementales en las organizaciones empresariales: integrar a la totalidad de sus miembros para comprendan y aprendan cómo relacionarse y apoyarse para adecuarse a las exigencias del entorno externo cada vez más competitivo. La cultura se establece mediante creencias y valores, una vez implantada, orienta el comportamiento e integración de las personas sin necesidad de supervisarlos continuamente y abiertamente.

La cultura dentro de una organización está integrada en la totalidad de los componentes de la misma. Se muestra, revela y exterioriza en todos los espacios, partes, medios, sectores y circunstancias que acontecen al interior de la organización. Además, es sólida, permanente y coherente entre los distintos factores que la integran

La identificación de los miembros de una organización es esencial para generar, sostener y gestionar el sentido de pertenencia a la par del desarrollo de la empresa. En tal sentido, cuanto mayor sea la identificación mayor será la integración de los miembros con el proyecto de la organización.

A este respecto, investigadores como Dávila & Rojas (2000) manifiestan que:

El desarrollo de la identificación del individuo con la organización se basa en la aceptación de las identidades de ambas partes, identidades que tienen componentes intangibles como los valores y componentes tangibles como los ambientes físicos, las imágenes y la presencia. Gran parte de la consolidación de la identidad podría depender más del estar que del ser. Es decir, mientras más estamos físicamente en la organización más podríamos fortalecer la identidad y la identificación, y, contrariamente, mientras menos estemos físicamente en la organización menos seremos de la organización porque se tiende a debilitar el flujo comunicacional, las identidades y la identificación (pág. 2).

Acorde a Vargas (2007) algunas de las características de la cultura organizacional que favorecen el marco de integración entre sus diferentes componentes son:

- Identificación de los miembros con la institución: Consiste en el nivel de identificación de los trabajadores con la organización en una visión de conjunto y no tan sólo como su lugar de trabajo.
- Enfoque grupal: las diferentes tareas y/o actividades laborales se establecen considerando la integración grupal y no a las individualidades.
- Orientación hacia las personas: Las decisiones administrativas consideran las consecuencias que estas tendrán en los integrantes de la corporación.

- La integración en las diferentes unidades: Se cultiva, promueve y enseña que las diferentes unidades funcionales-organizativas trabajen autónoma y coordinadamente.
- Supervisión y control: La organización implementa normativas, reglamentos y procesos para la supervisión y el control del comportamiento institucional de sus miembros.
- Tolerancia ante los riesgos: Nivel permitido a los empleados a conformar e integrar equipos innovadores, comprometidos y agresivos ante las amenazas del entorno.
- Las recompensas: La implementación de la cultura de una organización está profundamente relacionada con el procedimiento de recompensas para sus empleados, en virtud de sus necesidades y aspiraciones. Cada miembro de la organización es conocedor del tipo de actuaciones que da derecho a la obtención de recompensas para satisfacer sus necesidades. Las recompensas pueden ser de diversa índole: económicas, reconocimientos (afectivas), promociones y ascensos, entre otras.

1.2.1.2 El enfoque de la diferenciación

Un segundo enfoque, diferente al anterior, pero sin la misma importancia y difusión se denominó diferenciación. Sus principales exponentes fueron Michel Crozier, Elliot Jaques y Philip Selznick.

Este enfoque plantea fundamentalmente que los significados de las culturas originan múltiples manifestaciones complejas y diferenciadas interiormente, y que el entendimiento integral en las organizaciones sólo acontece en el marco de los límites de las subculturas. Elementalmente, se asevera que para comprender la cultura es preciso considerar intensamente las interacciones entre actores y partes muy internas de las organizaciones. En consecuencia, la única forma de percibir las culturas es conociendo interiormente a la organización, lo cual significa ahondar en el análisis.

En este orden de ideas, Góngora (2008), indica que al profundizar el análisis, pueden apreciarse tanto lo positivo de las organizaciones, como sus aspectos no agradables, así como los emblemas representativos de la cultura. Por ende, es usual que afloren las desigualdades internas de la organización: diferencias salariales, penalidades o sanciones frecuentes, el modo de abordar las faltas, las cualidades de la comunicación o las circunstancias de incomunicación, la variedad de los horizontes transitorios, la variedad y complejidad de lenguajes y meta-mensajes, los conflictos, tensiones, desigualdades, preferencias, entre otro.

Se debe agregar que, la transparencia de las culturas sólo surge dentro de las subculturas, y las ambigüedades afloran en las confluencias que se dan entre las subculturas. Al mismo tiempo, quizás no haya que hablar de cultura de la organización, sino de la suma de sus diversas subculturas. Por tanto, la subcultura es la clave que aclara la ambigüedad que crea la organización.

Este enfoque igualmente aprecia y entrevé lo disfuncional. Contrariamente al enfoque de la integración, que contemplaba lo funcional, lo apreciado y solicitado por la dirección de la organización, este contempla aquello que no es eficaz a la organización. Por consiguiente, existen subculturas horizontales y verticales. Las primeras se corresponden a la diferenciación convencional de tareas y puestos de trabajo. Las segundas, están relacionadas con diferencias relacionadas con clases de empleados, subculturas profesionales, con grupos de diferentes procedencias étnicas, gremiales o políticos, donde los actores procuran preservar sus prácticas y tradiciones.

Góngora (2008), plantea que las organizaciones son áreas de subculturas donde pueden sobresalir las consistencias e inconsistencias. Se trata de prestar atención a cómo los actores proceden en y entre las subculturas, cómo procuran establecer sus valores, saberes y experiencias a los otros, y cómo se originan los intercambios sociales en el marco del juego de poder y valores a lo largo de su estadía en la organización. En otras palabras, emergen los intereses y puntos de vista de los diversos grupos organizacionales.

Al mismo tiempo de las subculturas se concede importancia a las contraculturas, las cuales, expresan una fusión de ideas, símbolos, convicciones y valores opuesto a la cultura dominante.

Se entiende por cultura dominante: “la cultura que sostiene el mayor número de personas dentro de una organización, o la cultura que sostienen las personas que tienen el mayor poder dentro de la organización” (Góngora N. , 2008, pág. 378)

El análisis de las contraculturas se enfoca en el conflicto, en las preocupaciones y presiones generadas internamente en las organizaciones y en las relaciones extrínsecas de las contraculturas, en las disputas internas y externas. Asimismo, se generan conflictos y problemas relacionados a los intereses, y las subculturas y contraculturas los evidencian.

1.2.1.3 El enfoque de la fracción o ambigüedad

Autores como Góngora, Nóbile y Reija (2014), sostienen que la forma como se ha abordado el estudio de las culturas organizacionales observa inconsistencias. La comprensión de la cultura es variada y compleja, y esta se caracteriza por: la carencia de un acuerdo ordinario y genérico, falta de coherencia, imprecisión, ambigüedad, inseguridad y contradicción. Se propone que el poder se propaga por diversos niveles en toda la organización, generándose un flujo continuo de intercambios. Igualmente, especifica que hay escasas normas para el control del proceso de cambio, el cual es contradictorio e incoherente. Por otro lado, el significado de ambigüedad relacionado a la cultura representa otro problema significativo, pues “la definición de prácticas culturales es difícil, por cuanto tanto el concepto de cultura como las prácticas asociadas a este son muy ambiguos” (Góngora, Nóbile, & Reija, 2014, pág. 54)

Para Vargas (2007) la diferenciación de la cultura organizacional descubre o revela las ambigüedades e incoherencias en el comportamiento y conducta de sus integrantes en virtud a las diversas suposiciones, valores y creencias que mantienen y sustentan las subculturas el interior de las organizaciones y que exceden o desbordan los canales o medios para el raciocinio, comprensión o entendimiento habitual de los miembros de la organización.

La misma fuente sostiene que la fragmentación se concentra en las ambigüedades de los supuestos, creencia y valores manifestados en el carácter circunstancial de las culturas de las organizaciones, “las cuales tienen muchas interpretaciones según las situaciones y tiempos de las organizaciones. La ambigüedad puede generar situaciones negativas que enfatizan el

aspecto perverso que tienen muchas de las reacciones de los miembros de las organizaciones” (Vargas, 2007, pág. 192).

De la misma manera, este enfoque está referido al grado de claridad-ambigüedad de los mandatos, disposiciones u órdenes emanadas desde los niveles jerárquicos y de gestión de la organización, las cuales en oportunidades generan conductas reactivas tendientes al rechazo o a la preferencia de los trabajadores. En una cultura organizacional con una baja aversión al riesgo y la incertidumbre, la aceptación de la ambigüedad es considerada como una parte innata, propia y esencial a los desafíos que prometen o generan los empleos, cargos o funciones para el progreso e impulso individual del trabajador. En caso contrario, en culturas donde se evidencia una altísima aversión al riesgo y la incertidumbre, los trabajadores intentan o evaden rutinas laborales o actividades que representen considerables grados de ambigüedad pues constituyen amenazas para su permanencia y estabilidad.

Las organizaciones se crean y se desarrollan en el marco de una colectividad, donde su régimen de tradiciones, valores, creencias, su cotidianidad y formas de encarar las circunstancias, inciden tanto en los individuos como en las instituciones que hacen vida dentro de su entorno. Por tanto, la cultura de estas comunidades provee esquemas y patrones referenciales para el establecimiento de valores que deben ser considerados y asumidos adecuadamente por las organizaciones.

Las filosofías de gestión continuamente reflejan las influencias, los hábitos y los valores, que respaldan y sostienen los ideales y las creencias. La cultura organizacional fortalece el encargo y la responsabilidad de los integrantes con la institución. Los valores habituales y cotidianos destacan la seguridad y persistencia organizacional y suministran a los nuevos empleados el conocimiento que les ayudará a percibir el sentido y la razón de los sucesos y dinámicas institucionales. De esta manera, los integrantes de una organización al compartir una cultura idéntica para todos, incrementan el equilibrio y la coherencia reduciendo así la ambigüedad en su comportamiento.

Vargas (2007) en su análisis sostiene los valores que serán parte de la cultura de la organización desde la integración y diferenciación institucional de la siguiente manera:

Para evitar malos entendidos y conflictos originados por la interpretación y comunicación de los valores mismos, se hace necesario "purificar" su contenido. Es frecuente que los valores presenten ambigüedades, imprecisiones, y sobre todo, confusiones. Esta etapa es fundamentalmente de análisis de todas las posibles implicaciones y efectos que tengan los conceptos de los valores, la forma en que los expresamos y lo que realmente deseamos. Para una mejor comprensión y entendimiento de los valores organizacionales, es necesario precisar el lenguaje y sus significados semánticos para delimitar los contenidos. Es preferible que los valores se establezcan por escrito y asegurarnos de que los miembros de la organización entiendan su significado, antes de que establezcan (pág. 169).

Otro importante aporte teórico es el sostenido por los investigadores López y Vargas (2012) quienes exponen que entre los valores preponderantes atribuidos a una cultura organizacional participativa se encuentra el reconocimiento (tolerancia) a la ambigüedad. En tal sentido, comentar de manera verbal, parafrasear los argumentos sobre los valores organizacionales representa y personifica a la energía institucional para distinguir y reconocer las controversias y ambigüedades por la mayoría de los miembros de una organización. El máximo grado de ambigüedad está centralmente ubicado entre dos variables definidas que oscilan desde los mínimos a máximos valores donde actualmente se hace imposible estimar y valorar la naturalidad, franqueza y espontaneidad en los diversos comportamientos de los miembros de una empresa o en los aspectos económicos de la misma, todo esto es posible por la compulsión empresarial a planificar cuidadosamente todos los movimientos institucionales (López & Vargas, 2012).

En este sentido, destaca el significado de ambigüedad, dado que los miembros de la organización adolecen de facultad y posibilidad de "dirigir los procesos y para tomar decisiones con sencillez, medición y racionalidad. Esto se presenta debido a una lógica en el comportamiento natural de los individuos en la organización" (López & Vargas, 2012, pág. 49).

La ambigüedad expresa el complicado tejido de interrelaciones producidos y generados en el entorno de los procedimientos organizativos. La ambigüedad se caracteriza por cuatro propiedades:

- La ambigüedad de intención, en otras palabras, la dificultad de puntualizar y establecer procedimientos que logren conjuntamente a la solidez y coherencia de una medida o decisión asumida y la demostración práctica de la ejecución de la misma;
- La ambigüedad de entendimiento, representa la complejidad de hallar vínculos claros y coherentes entre la actividad organizada y sus resultados;
- La ambigüedad de historia, significa lo complejo de establecer el por qué, cómo y cuándo aconteció la toma de decisión; y
- La ambigüedad de organización, consiste en el impedimento para reconocer y establecer los modelos conductuales y la intervención de los protagonistas de la toma de decisiones.

Los fundamentos teóricos de la ambigüedad en las organizaciones se originan para dar una clara explicación de ciertas particularidades de incoherencia e irracionalidad que se presentan en institucionalmente y que fueron negados o considerados como asuntos excepcionales de incertidumbre. Las diversas teorías que respaldan a la ambigüedad organizativa se desarrollaron en los años de la década de 1970 del siglo pasado.

Autores como March & Olsen (1976) fueron los pioneros en el abordaje teórico de la ambigüedad en las organizaciones. Posteriormente March (1988) comienza a afinar la teoría que hoy sustenta los fundamentos de la ambigüedad, en este sentido comienzan argumentando que la ambigüedad está referida a la ausencia de claridad o de coherencia en el contexto real, causalidad o eventualidad. Las circunstancias ambiguas no pueden clasificarse como situaciones recíprocamente absolutas y exclusivas. Las finalidades ambiguas representan propósitos que no se pueden definir con claridad. En caso de identidades ambiguas los criterios para su estudio son imprecisos o contradictorios. Los resultados

ambiguos son producto donde los personajes o los contenidos son vagos e imprecisos. Las historias ambiguas son aquellas que no suministran interpretaciones ideales y claras.

En este sentido, las características de un mundo competitivo, cambiante y volátil han introducido variables como el riesgo y la incertidumbre que deben ser consideradas y valoradas justamente por el liderazgo empresarial, especialmente en el proceso de toma de decisiones. La incertidumbre ha escalado niveles nunca antes vistos, por tanto, los gestores empresariales deben asumir una conducta relajada ante las presiones y dejar a un lado la compulsión por controlar aquellos aspectos que resultan incontrolables por estar fuera del contexto interno de la organización y que no dependen de acciones a emprender por los decisores empresariales. Por tanto, la toma de decisiones es altamente vulnerable ante los riesgos y la incertidumbre. Mientras más alto sea el nivel de incertidumbre al momento de tomar una decisión, será necesario un liderazgo capaz para abordar esta realidad.

Ante este contexto, muchos gestores no se encuentran preparados o no están dispuestos a admitir las ambigüedades que confrontan, la cantidad de emociones e inquietudes, así como la inseguridad que sienten ante la toma de una decisión. No obstante, la ambigüedad presenta desafíos y oportunidades. Los directivos y/o individuos que toleran la ambigüedad alcanzan un dominio sobre sus emociones y sentido de incertidumbre, logrando así un rendimiento óptimo (Ahumada, 2018).

Los individuos que continuamente y cotidianamente se enfrentan al proceso de toma de decisiones tienden y desean evitar la ambigüedad. Usualmente se tiende a pensar y concebir la realidad en términos definitivos, cualitativos y determinantes: apartar lo bueno de lo malo, lo provechoso de lo no conveniente, etc., gerencialmente se concibe y se demanda sobre pronósticos parcialmente inciertos sobre probables eventos a acontecer. Mentalmente se pretende que hay factores con valor ilimitado. Se parte del supuesto de que considerables cosas son inmedibles (Politikon, 2012).

Ante esta perspectiva, Ahumada (2018) sostiene que los comportamientos requeridos para enfrentar a la ambigüedad y gestionar adecuadamente la incertidumbre que genera son los siguientes:

1. Tolerancia al riesgo. Asumir decisiones basadas en información insuficiente o sobrellevar el riesgo del fracaso.
2. Ver el futuro. Tener discernimiento personal, estar dispuestos a cualquier eventualidad y aprovechar la mayoría de oportunidades.
3. Enfrentar argumentos complicados. Ser claros en las sugerencias, intervenir en el problema.
4. Ser flexible, Adaptarse a nuevas situaciones, vender los cambios a otras personas.
5. Hacer simple lo complejo. Entender lo esencial de cada situación.
6. Centrarse. Captar lo esencial y trabajar con eso (Ahumada, 2018, pág. 1).

Una forma de interpretar a la ambigüedad en el marco de la cultura organizacional la plantea Stecher (2013) como el entorno, contexto, situaciones, condiciones donde la ausencia total o parcial de información confronta al decisor en un momento determinado. Se percibe o valora por el cumulo de emociones o impresiones producto de la ausencia de algo necesario, como por ejemplo la falta de información considerada como elemento clave para decidir sobre un asunto correctamente.

La misma fuente señala que esta circunstancia genera destrezas y habilidades dentro de la organización en virtud de que los miembros de la misma afrontan como gestionar o enfrentar a la ambigüedad, ya que esta no se elimina, sino que se intenta disminuir su incidencia para decidir. Para lidiar cotidianamente con la ambigüedad, se precisan mayormente destrezas de discernimiento, instinto y juicio, pues en oportunidades solo queda aceptar, admitir y asumir los riesgos.

La ambigüedad no debe constituir un obstáculo para tomar adecuadas o inadecuadas decisiones. Estas serán apropiadas o no al considerar conscientemente los contextos e incidencias que las decisiones puedan originar. Los gerentes son desafiados diariamente por esta circunstancia. Prorrogar una decisión o acelerarla sin deliberar apropiadamente pueden acarrear los mismos resultados. Stecher (2013, pág. 1) plantea las siguientes propuestas al respecto:

1. Si tiene que tomar una decisión importante bajo alta ambigüedad y dispone de algo de tiempo, no la tome enseguida. Se dará cuenta que nuestra perspectiva de la vida puede cambiar de un día para otro. El descanso y meditar un poco las cosas nos aclara los posibles escenarios y nos da mayor seguridad.
2. La experiencia ayuda mucho para decidir: No dependa, pero al menos recurra a personas que usted considere expertos en el tema. La decisión siempre será suya, pero recuerde que no podemos dominar todos los campos. Esto no tiene edad, ni habilidad académica, ni género. Hay personas muy valiosas que pueden darnos una luz sobre qué hacer.
3. No tenga temor al fracaso: El fracaso no es cometer errores. El verdadero fracaso es no intentar las cosas, es darse por vencido antes de hacerlas. Los grandes líderes de corporaciones se equivocaron bajo situaciones de incertidumbre, pero aprendieron, y sobre ese aprendizaje mejoraron su estilo de dirección.

A efectos de concluir este apartado de la investigación, lo más significativo que se ha alcanzado es que la cultura organizacional incide en distintos aspectos conductuales de las personas que la conforman. Para ello, los diferentes enfoques estudiados, plantean las interrelaciones entre los actores desde diversas perspectivas como la integración, la diferenciación y la fracción o ambigüedad. Desde la integridad, se propone que las culturas organizacionales evidencien coherencia, equilibrio, alto nivel de acuerdo generalizado y uniformidad de pensamiento y acción. Esta cultura se anhelada y alcanzable, considerándola una herramienta que favorece la unidad de valores y pautas de actuación y que puede ser ventajosa para la creación de lealtad, responsabilidad, productividad y rentabilidad.

El enfoque de la diferenciación, al contrario de la integración, contempla aquello que no es eficaz a la organización, plantea no solo los aspectos positivos sino los negativos, las desigualdades y diferencias en aspectos muy importantes y en áreas muy diversas. El enfoque de la fracción o ambigüedad, contempla que la comprensión de la cultura es variada y compleja, y esta se caracteriza por: la carencia de un acuerdo ordinario y genérico, falta de

coherencia, imprecisión, ambigüedad, inseguridad y contradicción. El enfoque de la cultura organizacional que prima en la presente investigación es el de la Integración.

A continuación, se presenta una nueva dimensión que marca diferencias en la cultura organizacional, que consiste en la relación entre lo individual y lo colectivo.

1.3 Relación entre lo individual y lo colectivo

Gerard Hendrick (Geert) Hofstede fue un psicólogo holandés precursor del estudio de las culturas. Su obra más importante al respecto fue Teoría de las dimensiones culturales, en la cual planteó todos los aspectos de las culturas de las naciones y sus diferentes dimensiones. Posteriormente desarrollaría un estudio donde modeló los aspectos más relevantes de las culturas en las organizaciones. Su obra inicial demostró cómo incide la cultura en las creencias y valores de los individuos y cómo se manifiesta en la conducta de los mismos.

Las dimensiones producto de sus estudios para Díaz (2017, pág. 15) son las siguientes:

1. Distancia al poder;
2. Individualismo - Colectivismo;
3. Masculinidad - Femenidad;
4. Evasión de la incertidumbre;
5. Orientación a largo plazo - Orientación a corto plazo;
6. Indulgencia – Restricción.

La segunda dimensión, enfatiza el Individualismo versus el Colectivismo, en ella propone que la gran parte de la humanidad vive en sociedades colectivistas donde se privilegian los intereses grupales sobre los individuales, el autor lo denominó el poder de los grupos. Contrariamente existen sociedades donde predomina el interés de cada individuo sobre el interés colectivo a la cual denominó sociedades individualistas.

Díaz (2017) manifiesta que Hofstede consideraba que la primera sociedad colectiva o grupal de la vida de un individuo era su familia. Las estructuras de los grupos familiares se comportan

acorde a la sociedad de origen a donde pertenece, no obstante, en el marco de una sociedad colectivista, las familias las integran todos los individuos que conviven juntos incluyendo a los miembros del núcleo familiar como los abuelos, tíos y otros parientes. Los niños al crecer conforman parte de este grupo no por elección sino por condición. El grupo familiar conforma el origen de la identidad de cada individuo creando una observancia dependiente tanto psicológica como práctica. Los términos de comunicación predominantes son “nosotros” y se contraponen a “ellos” quienes representan al resto de la sociedad.

En este mismo sentido, en el marco de una sociedad individualista, la familia está integrada solamente por uno o ambos padres más los hijos, excluyendo a otros miembros como los abuelos, tíos, etc., el vocablo preferente y dominante es el “yo” creando una identidad individual. Este mismo patrón colectivo o individual se traspa al entorno empresarial para generar una cultura organizacional bien donde prime un esquema sobre el otro.

El individualismo en el marco contextual de una organización enfatiza exclusivamente en la individualidad, en la autonomía e independencia y en la capacidad de auto controlarse. Es una cultura donde prevalece el orgullo personal ante los logros alcanzados. En un ambiente cultural individualista los miembros de la organización proceden motivados por su interés y alcance de sus metas personales.

El colectivismo involucra la sumisión de los intereses individuales a los grupales. Se favorece e impulsan la participación, solidaridad, colaboración y armonía, así como la inquietud por el desarrollo y avance del colectivo. En culturas organizacionales de carácter colectivista, los miembros de la organización se consideran partícipes imprescindibles del grupo, no preocupándose su beneficio particular o el aprovechamiento de su empuje y energía por parte de otros.

En consecuencia, y acorde al pensamiento de Hofstede, no hay una cultura mejor que otra, lo ideal es identificar, conocer y asimilar la cultura organizacional a que corresponde a la empresa, así como a la que pertenecen los diferentes integrantes o individuos de la misma organización para determinar si hay coherencia recíproca o si contrariamente se producen conflictos culturales por la inconsistencia entre ambas culturas en pugna.

En efecto, es importante aclarar que la cultura individual debe tratar de parecerse, coincidir o asemejarse a la cultura organizacional donde se establece la relación laboral. En caso contrario Caparrós (2013) sostiene que puede ocurrir lo siguiente:

1. No se comprende ni entiende el contexto, los hábitos y los valores de la organización;
2. Los individuos son incomprendidos por el resto de los miembros;
3. El trabajo nunca será eficiente en el marco de la cultura de la organización;
4. La cultura de la organización expulsará y/o rechazará del sistema a aquellos individuos que se comporten distinto a los patrones culturales establecidos.

Ante esta perspectiva puede optarse por las siguientes elecciones: Entender y adaptarse a una cultura distinta implicando tiempo, deseo y esfuerzo, o elegir culturas empresariales que coincidan con la nuestra lo más posible (Caparrós, 2013, pág. 1).

En organizaciones con culturas colectivistas los procedimientos de recompensa se fundamentan en el resultado colectivo. Todos los miembros de la organización asumirían objetivos e intereses de carácter colectivo, mientras que en empresas con una cultura organizacional individualista las recompensas serían acordadas en función de logros individuales.

Triguero y Peña (2013) manifiestan que la dimensión Individualismo – Colectivismo se refiere al nivel en el cual los miembros de una organización eligen proceder o trabajar como individuos en vez de hacerlo como integrantes de un grupo o colectivo. En organizaciones donde se evidencia un nivel significativo de individualismo se crean mecanismos de control para garantizar el desempeño y prevenir desvíos en sus normativas.

En estas organizaciones la preocupación imperante es el cuidado de los intereses empresariales por sobre el bienestar de los trabajadores. La relación laboral entre patrono y trabajador es una relación comercial donde cada uno de estos busca sus intereses. Estos mismos autores, comentan que en las organizaciones donde prevalece una cultura colectiva tienden a establecer lazos y relaciones claras con sus empleados y la relación laboral parece

un vínculo moral entre patrono y trabajador, lo cual genera una lealtad institucional por parte de los trabajadores y estos participan en el proceso de toma de decisiones.

Triguero y Peña (2013) sostienen que:

Los empleados de las organizaciones con culturas colectivistas exhiben comportamientos más cooperativos que los empleados en las culturas individualistas. Específicamente, las organizaciones colectivistas alientan a sus empleados a cumplir las normas del grupo y responder a las necesidades de los demás miembros. Las organizaciones individualistas fomentan que sus empleados se centren más en sí mismos y sus propias habilidades, por lo que suelen desarrollar un comportamiento menos cooperativo que en culturas colectivistas (pág. 160).

Estas consideraciones pueden dar como resultado una actitud orientada hacia la competencia en las empresas con culturas organizacionales predominantemente individualistas, mientras que en contextos culturales colectivos la actitud predominante es la cooperación.

Las organizaciones con culturas evidentemente colectivistas, conjuntamente con el aumento de la responsabilidad e identificación de los trabajadores con los objetivos estratégicos institucionales, incrementan la satisfacción en el ambiente de trabajo reduciendo los conflictos mediante una mayor integración y participación de sus integrantes.

A modo conclusivo, se presenta el siguiente cuadro 1-3, donde se detallan no solamente los países con culturas individualistas y colectivistas, sino también los rasgos culturales más significativos de ambas culturas. En tal sentido cabe recordar que la cultura de cada entorno incide en la generación de las culturas organizacionales.

Cuadro N° 1- 3: Diferencias culturales Individualismo-Colectivismo

	INDIVIDUALISMO	COLECTIVISMO
Países Extremos	EE.UU., Australia, Canadá, Inglaterra, Holanda	Turquía, Grecia, América Latina (Ecuador, Guatemala)
Regiones	América del Norte (EEUU, Canadá) Europa	América Latina, Asia, África
Puntuaciones	Italia 76, Francia 71, España 51 (Medio alto en Individualismo), Marruecos 46, Argentina 46, Brasil 38, México 30, Portugal 27, Chile 23	
Ideología Básica y Valores	Actitudes y valores que refuerzan la independencia y las relaciones voluntarias	Actitudes y valores que refuerzan la dependencia del grupo primario adscrito y los deberes
Valores Prevalentes	Hedonismo (placer), Logro (éxito), Auto-dirección (libertad, autonomía), Intercambio equitativo, Post-materialismo	Tradicición, Seguridad, Conformidad (obediencia, sentido del deber), Benevolencia (armonía intra-grupal), Jerarquía, Relaciones Personalizadas, Materialismo
Características de la Conducta y Comunicación Social	Conducta concebida como función de actitudes. Comunicación y contacto extenso y superficial. Conducta social menos diferenciada entre endo- y exogrupo. Comunicación directa y explícita (necesidad de hablar). Contacto físico bajo en EE.UU. y Europa del Norte, Inglaterra. Énfasis en independencia y autonomía física	Conducta concebida en función de normas sociales. Contacto intensivo y más profundo. Más diferencias de conductas ante miembros del endo- y exogrupo. Comunicación indirecta y contextualizada, más uso de claves paralingüísticas (Silencio es oro en Asia). Contacto físico más cercano: Europa Latina, del Mediterráneo, Arabia y América Latina aún mayor cercanía. Simpatía y Sociabilidad en Mediterráneo, América Latina y África

Fuente: Tomado de (Páez & Zubieta , 2015)

1.4 Cultura organizacional en instituciones universitarias

La educación superior abarca los estudios universitarios sucesivos al término de la educación media o bachillerato. Esta educación puede ser impartida en instituciones universitarias de carácter público o privado. Su finalidad es formar profesionales en las diferentes ramas del saber con calidad y rigurosidad académica consustanciados con la realidad global del país y sus diferentes problemáticas. Las universidades realizan una serie de actividades en un marco conjunto para alcanzar los objetivos institucionales. Estas actividades se conocen como las funciones sustantivas, entre las cuales se encuentran la docencia académica, la investigación y la vinculación con la sociedad o extensión.

Autores como Sánchez y De la Garza (2013) citando a Montañó (2000) describen a las universidades como “Instituciones sensibles al cambio económico y social, que han sufrido

transformaciones radicales en el corto plazo, que tienen una incorporación creciente de ideología empresarial y cuentan con una gran diversidad de formas estructurales” (pág. 488). Es preciso considerar que las universidades son organizaciones particulares con características, cultura y objetivos propios que las diferencian de otras instituciones, por tanto, al intentar estudiarlas debe elaborarse un diseño que reconozca sus particularidades, evitando transferirles esquemas y lógicas de otros contextos organizativos, como son las organizaciones del sector empresariado privado e instituciones gubernamentales.

En el contexto universitario, la gestión institucional comprende los procedimientos para la administración de recursos materiales (físicos); presupuestarios y financieros; humanos; simbólicos de alto contenido cultural para generar un marco integrado y coherente entre todos los miembros de la comunidad universitaria con el proyecto institucional y académico. En consecuencia, las universidades han asumido comportamientos y estilos gerenciales para planificar su actuación con miras a responder ante las demandas de la sociedad. Al acercarse a estos estilos gerenciales para gestionar sus recursos han configurado una cultura e identidad organizacional propia.

El autor de la presente investigación considera que la estabilidad, subsistencia, permanencia y adecuación de las universidades están relacionadas parcialmente por la solución acertada de apremios y urgencias organizacionales ocasionadas por la presión ante las transformaciones exigidas por la sociedad. Justamente para ello, la cultura organizacional es el elemento que favorece solventar estas circunstancias adversas, favoreciendo su subsistencia y adaptabilidad al entorno que las presiona continuamente.

Acorde a lo planteado por Sánchez y De la Garza (2013), se evidencia la importancia de estudiar la coherencia entre la cultura organizacional universitaria y las funciones sustantivas que llevan adelante para cumplir con sus objetivos institucionales.

Ante este escenario, Sánchez y De la Garza (2013) citando a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (IES) de México ANUIES (2000) resaltan que:

...se deben tomar acciones para transformar y mejorar la calidad de las IES, las cuales están influidas -entre otras cosas-, por la cultura organizacional: Mejorar el perfil del profesorado y consolidar cuerpos académicos, ampliar su cobertura, mejorar su eficiencia, mejorar la pertinencia de los programas académicos, fortalecer la vinculación, ampliar y fortalecer la capacidad para generar y aplicar el conocimiento, impulsar la innovación, sustentar la operación de las IES en redes de colaboración y mejorar la gestión administrativa y académica. Esto dependerá en gran medida, del tipo de cultura organizacional que tengan y de cómo los directivos realicen ajustes en ésta para poder cumplir con su planeación (pág. 489).

Si hay instituciones donde los símbolos, la historia, las creencias, las tradiciones, los supuestos y el lenguaje conforman un nicho para la cultura, estas son las universidades. Las universidades junto a su proyecto y vocación formativa y de servicio a la comunidad tanto interna como externa a ellas, tienen una cultura que las identifica, diferencia, e integra al sentir de sus miembros permanentes, su talento humano que moviliza y ejecuta sus labores en el marco de la sustentividad funcional, así como a sus miembros transitorios como lo son los estudiantes que cursan alguna especialidad, pero también a sus egresados que siempre se identificarán con su casa de estudios. Cada universidad es distinta a otra, por tanto, el análisis de su cultura organizacional deberá responder a sus valores, su identidad, su imaginario y liderazgo. Muchas de las universidades están altamente arraigadas a las tradiciones de las comunidades donde tienen y hacen presencia institucional y estas a su vez confieren a las localidades características propias que se suman a las particularidades y espacios comunitarios.

El autor de la presente investigación, analizadas las fuentes consultadas a este respecto, considera que los elementos culturales de las comunidades más los propios derivados de la actividad vocacional y funcional universitaria, su forma de gobierno y cogobierno, sus prácticas fundamentalmente democráticas, su gestión y control administrativo, los procesos de rendición de cuentas en búsqueda de la transparencia, la continua evaluación en procura de la calidad académica, la disposición al debate ideológico, las características de su talento humano, sus símbolos históricos y tradiciones, las características de sus servicios y la población estudiantil multifacética y con intereses muy distintos, confieren a la cultura organizacional

universitaria un matiz único y digno de estudiar, en el entendido que los escenarios para las universidades son y serán cambiantes tanto como lo son y han sido los requerimientos de la sociedad la búsqueda de su desarrollo.

Es necesario también analizar las variables que de acuerdo a los distintos autores como Greenbaum (1974), Mascaray (1998), Daft (2011), Montes (2016), Loren (2012), Sánchez (2006), entre otros, son fundamentales para caracterizar la cultura organizacional a saber: la comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales e integración. Las mismas que se presentan a continuación.

1.5 Algunas dimensiones de la cultura organizacional

1.5.1 Comunicación

La comunicación facilita el logro y éxito empresarial ya que mejora la labor organizacional y permite que existan mayores acuerdos dentro de los propósitos que están relacionados a la planificación estratégica de la organización. De acuerdo a Greenbaum (1974, pág. 16) las categorías dentro del marco de la comunicación y la cultura organizacional a considerar son:

- Las regulativas, para el control;
- Las innovativas, para la adaptación;
- Las integrativas, para elevar la moral; y
- Las informativas, que facilitan el control, la adaptabilidad y la moral al mismo tiempo que inducen a la conformidad.

En este orden de ideas, las categorías y propósitos que permiten el equilibrio dentro de las relaciones humanas y que orientadas al entorno laboral proporcionan un ambiente laboral óptimo con el cual se da cumplimiento a las metas y a su vez existe una mayor comunicación y equilibrio en todas las actividades logrando que el flujo de comunicación incremente la participación organizacional. Por tanto, “La comunicación que se halla dentro de las organizaciones en las que se utilizan dos tipos básicos: formal, basada en normas, papeles y funciones, e informal, que surge ante el ser humano para relacionarse en virtud de intereses y

sentimientos personal, ambos son importantes y transmiten mensajes en ciertas ocasiones reforzando y en otras creando conflictos en toda la empresa” (Ludlow & Panton, 1997, pág. 23).

Es importante señalar en la presente investigación que, en el ámbito laboral, los trabajadores interactúan entre ellos, con sus superiores, recibiendo y/o dando información, instrucciones vinculando y a su vez coordinándose con los diferentes equipos de trabajo. Por tanto, la comunicación entre compañeros de trabajo cobra importancia al interior de las organizaciones favoreciendo relaciones efectivas entre los trabajadores que posteriormente se evidenciarán en un mayor flujo informativo con otros públicos (estudiantes, proveedores, miembros de la comunidad, entre otros).

Al establecer comunicaciones efectivas entre los trabajadores pueden surgir lazos de camaradería y fomentar las relaciones extra-laborales de carácter deportivo, cultural, de recreación y ocio que fomenten el desarrollo de la dimensión humana como un factor clave de integración. Esta integración permite la creación de redes donde emergen sentimientos de solidaridad, cooperación que inciden en un mejor ambiente de trabajo basado en la confianza, seguridad, amigable, lo cual incide favorablemente en la empresa.

Al existir una comunicación entre los mismos empleados de una manera clara y fluida favorecerá la cohesión entre los miembros de los diferentes equipos de trabajo a su interior y con otros equipos, lo cual mejora los procesos y agrega creatividad en el abordaje de las situaciones cotidianas, refuerza y reconoce las potencialidades de cada uno de los integrantes del equipo estimulando la motivación grupal y generando un ambiente laboral donde el compromiso es el elemento cohesionador para el alcance de los objetivos de la organización (WorkMeter, 2015).

Otro aspecto importante en el entorno laboral es la comunicación entre los trabajadores con sus supervisores inmediatos y el resto la Dirección Institucional. Importantes estudios a nivel europeo como el Informe Randstad Award del año 2016, evidenció que el 49% de los trabajadores está en la procura de un ambiente laboral sano, acogedor, ameno y agradable, mientras que el restante menciona otras variables. Para ello, es imprescindible que los lazos

que vinculan a los empleados con sus supervisores sea lo más cordial, respetuoso y comedido posible, conservando una estrecha, equilibrada y ecuánime relación donde no haya excesos de confianza que problematicen la comunicación entre ambos y el equipo (Randstad Employer Branding, 2017).

Lo anteriormente expuesto focaliza la importancia de la comunicación como una herramienta esencial en la creación, mantenimiento y difusión de la cultura organizacional. Mediante ella, la organización a través de los supervisores explicará a sus trabajadores y/o equipos de trabajo el perfil y las diferentes particularidades de la organización, los valores a compartir y las conductas que de ello se espera. Este es uno de los objetivos de la comunicación en el marco de la cultura organizacional. En este sentido autores como Sánchez de Armas (2009) sostienen que la comunicación dentro de la organización debe contemplar como “meta principal el hacer de cada uno de los integrantes de la empresa, sin importar ubicación o responsabilidad, un socio estratégico y proactivo de los programas de la empresa, así como relacionarlo íntimamente con la cultura empresarial del organismo” (pág. 62).

En tal sentido, la comunicación y la cultura de la organización en un esfuerzo mancomunado e integrado de los diferentes actores y gestores de la institución, representan un acto de voluntad propia que procura una fusión integral de ambas. Esta no se genera ni se da por sí sola, no es producto de una expresión que nace de una respuesta automática e instintiva, sino, que representa la expresión del emblema icónico generado por la comunidad laboral, suministrando y brindando una identidad propia a la comunicación dentro del espíritu que conforma a la organización, en otras palabras, es lo que la convierte en una organización única diferenciada de las demás.

1.5.2 Equipos de trabajo

La cultura organizacional es el medio para fortalecer los equipos de trabajo al igual que la comunicación. En este sentido, Macaray (1998, pág. 74) señala que “La cultura organizacional es una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización”.

La organización depende de las personas, sus resultados, comportamiento y trabajo en equipo. Sin embargo, para lograr resultados eficientes se requiere de procesos de comunicación efectivos y que la organización cuente con una estructura y una filosofía que se ve reflejada en la cultura y forme parte de todos sus colaboradores. Por consiguiente, para Sánchez (2015), una organización orientada a las personas que la integran y a aquellas del entorno con las cuales interactúa y que destaca el valor de la aportación interna, la individualidad abre pasos a los beneficios del compartir. Por tanto, las organizaciones requieren de sólidos vínculos con los empleados, la finalidad es que las personas trabajen para el logro de los objetivos y metas planteadas.

El trabajo en equipo surge en el marco laboral como una respuesta y a la vez como una necesidad de relacionarse con otros trabajadores para complementarse y alcanzar objetivos que individualmente sería imposible lograr. De la misma forma emergen desde el interior de la organización para dinamizar ágilmente y perfeccionar ciertas condiciones que problematizan y dificultan el progreso de actividades cotidianas en la procura de los objetivos estratégicos institucionales.

El trabajo en equipo como variable de la cultura organizacional que permite la incorporación e integración considerando las competencias de los trabajadores, potenciando sus esfuerzos, voluntades y energías para ahorrar el tiempo y los recursos invertidos en las tareas y rutinas aumentando así la eficacia y por ende la productividad de la organización. Los equipos de trabajo favorecen la cohesión creando vínculos interpersonales de atracción, impulsan la comunicación efectiva entre sus miembros, favorecen el alcance de las metas comunes y a su vez enriquecer las relaciones de una forma positiva.

En opinión del autor de la presente investigación, un equipo de trabajo cohesionado apropiadamente evidencia conductas de compañerismo, sentido de pertenencia, solidaridad, aceptación. Por tanto, a mayor cohesión grupal del equipo de trabajo mejor desempeño alcanzarán sus integrantes y mejores serán sus resultados. A este respecto, “los roles del trabajo en equipo se pueden definir por tanto siguiendo el esquema de las ‘5c’: Complementariedad, Comunicación, Coordinación, Confianza y Compromiso. El espíritu de

equipo es lo que da a muchas empresas una ventaja sobre sus competidores” (Randstad Employer Branding, 2016, pág. 1).

1.5.3 Relaciones interpersonales

La cultura organizacional es una herramienta que mejora y fortalece las relaciones interpersonales. Daft (2011, pág. 26) afirma que la “cultura les ofrece a las personas un sentido de identidad y de pertenencia a la organización; que les genera compromisos más grandes que sus propias expectativas porque guía la toma de decisiones de los empleados en ausencia de reglas”. En este sentido, dentro de la organización y el marco laboral, el personal crea vínculos y relaciones interpersonales para quienes desarrollan actividades y tareas que las llevan al éxito o al fracaso de las organizaciones.

Las relaciones interpersonales como variable de investigación cobran una relevancia significativa en el ámbito laboral y de la cultura de la organización, lo cual es producto de la convivencia cotidiana entre los diversos miembros de la organización, que en oportunidades mantienen diversos puntos de vista, ideologías, objetivos, apreciaciones muy disimiles de la realidad, formación académica desigual, entre otros.

En la dinámica laboral, dentro de una organización empresarial, es preciso mantener continua y fluidamente comunicación entre los mismos trabajadores, entre estos y sus supervisores, sus clientes, proveedores y comunidad en general, lo cual demanda relaciones interpersonales sanas, valiéndose inclusive del uso de los medios y tecnologías actuales, no obviando la comunicación personal cara a cara

Las relaciones interpersonales representan un eje medular en la organización. Aun cuando los atributos y beneficios de unas relaciones interpersonales de calidad no son suficientes para el incremento de la productividad, sí puede colaborar significativamente a este respecto, bien positiva o negativamente. Mediante las relaciones interpersonales, el trabajador logra reforzamientos sociales sustanciales del entorno más cercano que colaboran con su adaptación al ambiente laboral y a la cultura de la organización. En sentido contrario, la privación de estos refuerzos y reconocimiento de sus aptitudes pueden generar rechazo,

incomunicación y, en consecuencia, restringir la calidad de vida del trabajador en su sitio de trabajo (Montes, 2016).

1.5.4 Integración

En la cultura organizacional se integran varios elementos que son valores, creencias, normas, políticas, motivación y procesos formales e informales.

La integración de elementos no solo está relacionada con el personal, sino en los elementos que fortalecen la comunicación interna y que a su vez permiten un trabajo en equipo que tiene como finalidad fortalecer la cultura organizacional.

La integración de las personas no es más que la vinculación hacia las actividades funciones y roles que asumen cuando forman parte de una organización. No obstante, las personas son responsables de la construcción de su entorno. Una adecuada integración permite que los logros sean evidentes en poco tiempo ya que existe un trabajo conjunto que está dirigido a los objetivos. Loren (2012, pág. 1) define a la integración como el “grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.”

La integración de equipos de trabajo constituye un factor clave del éxito institucional en el marco de la cultura de la organización, esto en virtud de que los empleados que trabajan en un esfuerzo mancomunado con visión de conjunto, aun cuando sus tareas o actividades sean muy diferentes, todos se enfocan en procurar un solo objetivo común que es el éxito del equipo, el de su supervisor y el de la organización. Estas han implementado para ello múltiples estrategias para integrar y cohesionar los equipos de trabajo con la finalidad de mejorar el ambiente laboral, la productividad, el compromiso la eficiencia y una oportuna y adecuada atención a los clientes de parte de los trabajadores.

Para lograr una integración efectiva dentro de la organización, esta debe eliminar criterios culturales sobre las capacidades y/o discapacidades de sus trabajadores; contratar a sus empleados en un marco de criterios muy objetivos; favorecer la igualdad entre los

trabajadores y lograr que estos luchen a este favor y hacerlos partícipes en el proceso de toma de decisiones (Randstad Employer Branding, 2018).

Estas variables (comunicación, equipos de trabajo, relaciones interpersonales e integración) constituyen uno de los aspectos fundamentales evaluados en la presente investigación, representaron a su vez las interrogantes a consultar en la investigación de campo planteada en las diferentes Universidades consideradas objeto de estudio y análisis pues favorecieron el diagnóstico y planteamiento de las mejoras que se consideraron, adecuadas acorde a las circunstancias y hallazgos de este estudio.

1.6 El Desempeño Docente Universitario

La función académica y pedagógica docente representa un gran desafío y reviste una alta complejidad en la actualidad, pues una sociedad en continuos cambios con nuevas visiones y perspectivas sobre su futuro encarando al docente universitario diariamente en su función confiriéndole cierta incertidumbre ante estas demandas, así como el desgaste físico, emocional y mental. Ante estas circunstancias, las cualidades y particularidades del desempeño docente de cara al XXI son múltiples y en oportunidades los autores e investigadores, reflejan cierta contradicción acorde al contexto y al lugar.

González y Subaldo (2015) manifiestan que el docente universitario se encuentra desempeñándose en un mundo donde los cambios además de múltiples se generan a altas velocidades tal como se evidencia en el avance tecnológico, por tanto, los estudiantes que actualmente comienzan sus estudios universitarios terminarán sus carreras en una sociedad muy diferente a la fecha de inicio de los mismos. Los autores consultados indican que el docente frecuentemente compagina diversos roles, en oportunidades algo contradictorios, en el marco de un equilibrio algo inseguro en diversos escenarios educativos, por tanto, cada vez más requerirá la elaboración de novedosas estrategias didácticas, generando dinámicas fundamentadas en la actualidad.

El docente afronta actualmente, y con mucho más impacto en el futuro, la exigencia de incluir en sus labores cotidianas el poder de información de estas novedosas fuentes, transformando

su rol tradicional. La inclusión de las nuevas tecnologías genera cambios significativos en la didáctica del profesor actual.

Para definir adecuadamente el desempeño docente se hace necesario primeramente conceptualizar el desempeño profesional. El concepto del desempeño profesional es muy amplio y está caracterizado de diversas maneras por los distintos autores que lo tratan.

Para Peña (2002) el desempeño profesional se define como " toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución" (pág. 6). Esta primera definición expresa una acción que se reduce al proceso de su cumplimiento y no incluye su resultado o efecto.

En tal sentido, Remedios (2005) sostiene que el desempeño profesional se refiere, a cualquier actividad que alguien sepa realizar "o si está capacitado para efectuar una tarea en particular, o sea se vincula a la preparación de las personas para desarrollar una actividad en su interacción social, que le permite transformar, conocer y valorar esa realidad que le rodea" (pág. 5).

El docente es el profesional que ejecuta el proceso educativo, instruye académicamente sobre un área de conocimiento. El docente con criterios de calidad planea partiendo desde la realidad latente de su escuela, diagnostica desde la realidad de su comunidad y adecua el currículo, destacando aquellos aspectos factibles de alcanzar por sus estudiantes, fomentando constantemente los logros, pues forma para la vida y no para la consecución de objetivos.

Según Martínez, Guevara & Valles (2016) citando a Ponce (2005), define el desempeño profesional docente es el quehacer, acción y voluntad del profesor acorde a sus capacidades didácticas, formativas para facilitar la orientación, dirigir guiar y evaluar el desarrollo del aprendizaje del estudiante, por tanto debe dominar las dinámicas, tareas y ocupaciones propias de la labor docente.

En efecto, el autor de esta investigación propone que el desempeño docente es toda acción realizada o ejecutada por el docente, en respuesta a lo que le corresponde como la responsabilidad, tanto en las aulas como en la institución educativa. En el aula, el docente,

debe fomentar un ambiente favorable, un clima de armonía, diseñar y desarrollar esquemas para la sesión de aprendizaje (aprendizajes esperados, secuencia de actividades evaluación), tomando en cuenta los interés y necesidades de los alumnos, logrando que su actividad pedagógica influya significativamente en el compromiso y en el comportamiento de los educandos. Para ello debe promover la participación activa de los educandos y compartir con ellos la realización de las clases.

Otra perspectiva para definir al desempeño docente es mediante la valoración del uso de capacidades y recursos intelectuales en el marco de la profesión docente que permiten mediante estrategias metodológicas y pedagógicas, el éxito del aprendizaje y alcance de competencias de los estudiantes para una vida plena, así como la participación en la gestión de instituciones educativas, el fortalecimiento de los valores democráticos de los educandos, apoyar la formulación, ejecución y control de políticas educativas locales, regionales u/o nacionales (Martínez y Lavín, 2017)

Tanto Subaldo (2012) como Bazarra, Casanova y García (2005), consideran que entre los retos actuales lleno de cambios y de incertidumbres, las universidades y sus docentes, no pueden intentar seguir respondiendo a los retos desde la audacia individual, hasta la urgencia de lo inmediato. La educación del estudiantado del siglo XXI merece más dedicación, creatividad, profesionalidad, esperanza e ilusión es un reto fundamental que todos debemos sentirnos implicados. Ante ello plantea que "La pequeña-gran revolución que necesita la escuela nace hoy de las aulas y de los claustros. Está dentro de cada profesor. Recuperar, subrayar el valor y la pasión por el propio trabajo, exige cambiar de mentalidad, (Bazarra, Casanova, y García, 2005, pág. 18) citado por Subaldo (2012).

Ojeda (2010) analizó dimensiones como las didácticas, emocionales y compromisos. En relación al indicador de actualización y formación continua se evidenció que los profesores evaluados demuestran dificultad en el deseo de asistir a cursos y otras actividades similares para el progreso continuo de sus destrezas profesionales pedagógicas.

Estos resultados obtenidos acorde al indicador creatividad e innovación, evidencia que los maestros tienen limitaciones para abordar problemáticas de dificultades de aprendizajes,

emplean menos metodologías de instrucción individualizada para pequeños grupos, a la par muy poco aplican estrategias didácticas innovadoras para que la adquisición del conocimiento de los niños se de en un entorno creativo y significativo.

Marchesi (2007) manifiesta que las tensiones que conviven en la actualidad, dentro del sistema educativo, son la expresión de las transformaciones sociales y de las nuevas exigencias que se plantean para la formación de las nuevas generaciones. Subraya ciertas características actuales de la sociedad que afectan al ejercicio profesional docente: accesibilidad a la información y al conocimiento, a las transformaciones familiares y de los estudiantes, a las modificaciones en el mercado de trabajo, a los valores sociales emergentes, a la presencia creciente de personas inmigrantes y a la rapidez de las transformaciones.

Cazau (2001) considera cuatro dimensiones para definir el desempeño docente:

1. Planificación el Proceso Enseñanza Aprendizaje
2. Ejecución el Proceso Enseñanza Aprendizaje
3. Evaluación el Proceso Enseñanza Aprendizaje
4. Identificación con la institución educativa (Investigación y vinculación con la sociedad).

En consecuencia, una aproximación conceptual permite al autor de esta investigación concluir que el desempeño docente en el campo universitario, es el cumplimiento de las acciones pedagógicas inherentes a la profesión; mide variadas cualidades tales como: conducta laboral, cumplimiento puntual del horario de trabajo, determinación y vocación para el trabajo, disciplina, responsabilidad institucional, perfeccionamiento pedagógico, actualización, formación continua, innovación, etc.

Investigadores como Sánchez (2014) sostiene que el término desempeño docente debe considerarse el contexto cultural del profesional de la docencia, el de la institución donde presta sus servicios y el personal derivado de su proceso formativo. En este sentido, este desempeño está formado o constituido por las actividades pedagógicas adelantadas en el aula de clase, su planificación y la elección del material didáctico a utilizar. No obstante, este desempeño está conformado culturalmente por el cúmulo de supuestos, actitudes, aptitudes, creencias y

valores individuales del docente en torno al proceso de enseñanza y a su propia percepción del papel que desempeña como docente.

Por otra parte, Cejas & Olivares (2018) sostienen que la UNESCO aprueba la urgencia de reforzar y consolidar a los docentes universitarios como representantes de la comunidad científica como parte de una alianza para la concepción de comunidades expertas y dispuestas para promover la innovación de sus espacios de acción y contribuir con los paradigmas de orden teórico y práctico enmarcados en la educación universitaria y el desempeño de sus competencias laborales, tanto en el trabajo académico de aula como en la investigación y la vinculación de la comunidad universitaria con la sociedad ecuatoriana.

En la totalidad de los contextos y condiciones de la institucionalidad universitaria la investigación cobra una importancia fundamental, pues ha sido aceptada globalmente como parte de un procedimiento metódico y sistemático constituido por una serie de pasos encauzados en la búsqueda de soluciones a circunstancias y problemáticas específicas a través de la implementación de los métodos científicos donde el docente investigador es el elemento más importante. (Cejas & Olivares, 2018)

De la misma forma los procesos de vinculación con la sociedad, representan una extensión del quehacer universitario para participar en proyectos de diversa índole que permitirán el desarrollo de las comunidades. Estos proyectos pueden ser formativos, de reforzamiento de áreas específicas donde se requiera la orientación de las diversas áreas de conocimiento o disciplinas científicas que componen el orbe académico universitario, de consultorías especializadas tanto a empresas como comunidades que requieran de un apoyo institucional. En estos escenarios vuelve a cobrar importancia la presencia del docente universitario en el marco de una política de participación institucional.

En consecuencia, el docente universitario además de la docencia, es también un investigador y un agente de vinculación de la universidad con la comunidad, por tanto su desempeño al ser medido o evaluado debe contemplar estas tres funciones de la vida universitaria, no solo cumplimiento de aspectos docentes de aula, sino de su participación en proyectos científicos de investigación que se materialicen en publicaciones, libros publicados, patentes registradas,

participación como ponentes en diversos espacios de la comunidad científica, entre otros. De la misma manera debe contemplarse su participación institucional en diversos proyectos de vinculación de la universidad con la sociedad.

Una evaluación integral del desempeño docente debe contemplar la participación del docente universitario en los tres ejes medulares de la vida universitaria: docencia, investigación y vinculación.

En tal sentido, los componentes culturales de los docentes universitarios se van formando en la fase de preparación y socialización que antecede la labor magisterial en el campo del área de conocimiento, en su formación como estudiantes y posteriormente en su integración a la unidad departamental donde se adscribe como docente regular. En este contexto, para Sánchez (2014), la cultura universitaria, así como sus convencionalismos pasan a integrar parte de la identidad del docente en proceso de formación, de forma que va cumpliendo un conjunto de normas para integrar y desarrollarse en el medio académico.

En consecuencia, la identidad docente en el entorno cultural universitario representa una combinación de experiencias personales, culturales, influencias del medio universitario y valores corporativos, que son moldeables acorde a la ocupación, las situaciones y sobre todo la permanencia y estabilidad en la universidad.

Acorde a lo propuesto por Sánchez (2014), la cultura organizacional universitaria permeará el desarrollo y progreso del docente a través de:

Las creencias. El docente obtiene sus creencias partiendo de su praxis pedagógica, incorporándola a su manera de proceder, reflexionar y razonar, lo cual se hace evidente en el desempeño educativo de aula. Esta identidad cobra visibilidad en la identidad del docente, apreciable en su actuación ante diversas circunstancias como la pertenencia a la IES, a la comunidad investigadora y científica, los vínculos con el estudiantado, la adquisición de experticia en docencia, vinculación e investigación, la capacitación continua, asistencia a eventos. Ante esta realidad sobre las creencias del profesorado en el marco de la cultura organizacional de las universidades, Sánchez (2014) expone que:

Todo lo cual excede en la idea de que las creencias representan un elemento de constitución identitario que necesariamente ha de manifestarse a través de una vertiente práctica y dinámica. Suponen un factor importante para docentes noveles pues determinan el constructo teórico que sustentan su ejecución práctica y sus modos de relación con el entorno, suposiciones que precisan de un proceso de reflexión sobre la práctica para determinar su integración como elementos de identidad. Ello implica, movilizar el mundo de la experiencia, con sus valores, símbolos, connotaciones, intereses y escenarios determinados social y políticamente (pág. 525).

Praxis docente. Los elementos de la cultura adquirida en el marco educativo universitario se visibilizan en la práctica docente como parte de su ejercicio profesional. Singularmente son apreciables los procesos selectivos de metodologías y estilos de organización para la actividad de aula. Comparativamente estos procesos de elección constituyen una de las facetas que demuestran mayor observancia y acatamiento de la cultura académica de la asignatura que imparte.

Cultura académica Austin (1992) citado por Sánchez (2014) explica que se pueden distinguir tres clases de culturas que inciden en el desempeño de los docentes universitarios en un proceso de socialización durante toda su vida y ejercicio profesional:

Cultura disciplinar. Admite que cada disciplina tiene sus propias tradiciones, formas de pensamiento, métodos de investigación, orientación hacia la enseñanza, tópicos, símbolos y referencias bibliográficas que determinan el campo de estudio y las relaciones internas.

Cultura de la profesión académica. Las distintas facultades y escuelas universitarias presentan diferentes funciones, estructura organizativa, objetivos, creencias y concepciones de la realidad, que se manifiestan en la forma de organizar el trabajo o en la interacción con los alumnos.

Cultura institucional. Marca las reglas internas de poder y establece las situaciones normalizadas de ejercicio profesional y de desarrollo de hábitos (pág. 526).

Considerado lo anteriormente planteado en este epígrafe, el autor del presente estudio sostiene que la socialización previa de los nuevos docentes iniciada desde su etapa de formación universitaria como estudiantes, se considera un conocimiento tácito que les permite y facilita asumir rituales socializadores. Estos rituales, involucran sus propios simbolismos y ambiente epistemológico que conforman el saber del docente principiante y que es inseparable de la estructura organizativa y de los diversos estilos funcionales de las Universidades que dan cuerpo a la praxis profesional del docente.

1.6.1 Características del desempeño docente universitario

Acorde a los criterios de González y Subaldo (2015) las características del desempeño docente universitario son múltiples y variadas, pero hay unas consideraciones elementales que determinan un buen desempeño de la profesión en cuatro aspectos fundamentales:

- Planificación y organización para favorecer el aprendizaje de los educandos;
- Educación orientada y dirigida para el aprendizaje estudiantil;
- Intervención en la administración del proyecto académico institucional de la universidad en un proceso articulado con los requerimientos de la sociedad; y
- Perfeccionamiento del profesionalismo e identidad del docente.

Acorde a lo planteado por González y Subaldo (2015), el desempeño de la función docente se diferencia en dos particularidades fundamentales que caracterizan a una profesión:

- En primer lugar, la facultad e independencia de su ejercicio profesional está restringida por múltiples disposiciones y medidas regulatorias que procuran garantizar el derecho fundamental a una educación para todos los estudiantes mediante una oferta académica en términos de justicia e igualdad.
- En segundo lugar, la enseñanza se aparta de la independencia de criterios y alejamiento personal que caracteriza al resto de las profesiones e introduce como una señal de identidad el resguardo cuidadoso del vínculo interpersonal y contenido afectivo del empeño personal.

Si se desea que la totalidad de los estudiantes asimilen acorde a las tendencias que imponen los cambios sociales, políticos, culturales, ambientales y tecnológicos actuales, se requiere unas características del desempeño docente que supere la repetición de contenidos e información, la aplicación de exámenes rutinarios y calificar convencionalmente.

El docente de cara al siglo XXI, debe caracterizar su enseñanza y desempeño en el marco de nuevas tendencias que respondan a los diferentes estilos de aprendizaje y estimular e impulsar a las Instituciones de Educación Superior (IES) a prepararse y organizarse en tal sentido. El desempeño de un docente actualmente debe caracterizarse por considerar a cada estudiante como un individuo diferente de otro, que provienen de contextos diversos en el cual viven y aprenden a aprender, con estímulos y expectativas propias, que cada uno tiene un estilo particular y diferente de aprender, por tanto debe emprender con energía y empeño la adecuación necesaria de sus metodologías y didácticas pedagógicas de enseñanza para alcanzar efectivamente el aprendizaje de sus estudiantes para la vida.

González & Subaldo (2015) sostienen que las primeras características imputadas al desempeño profesional incluyendo a la docencia se resumen de la siguiente manera:

- a. Es de naturaleza consciente.
- b. Se revela a través del cumplimiento de determinadas funciones, tareas y/o responsabilidades que son inherentes al trabajo.
- c. Se expresa a través de una determinada calidad, en correspondencia con el estado, de los factores asociados a él (pág. 5).

1.6.2 Factores que Influyen en el desempeño docente

Según lo planteado por investigadores como Gil, Tchinama y Morales (2017), algunas de las características del docente universitario que inciden de forma directa en el servicio profesional se presentan a continuación:

- Idiosincrasia innata del profesor universitario;
- Instrucción académica y científica;
- Destrezas, experticia y desarrollo profesional;

- Tendencia a la innovación de metodologías didácticas;
- Planeación y organización de los procesos de enseñanza;
- Consideración y apertura hacia y por la diversidad;
- Comportamiento ético del profesor universitario ante sus superiores y reconocimiento a las autoridades académicas institucionales, así como ante las normativas, valores y creencias de la universidad;
- Vínculos profesor-estudiante caracterizado por la equidad y la justicia;
- Potenciación hacia la creación y participación de equipos de trabajo no solo entre estudiantes sino con el resto de la comunidad universitaria;
- Técnicas de enseñanza que consideran los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes;
- Interés por el rendimiento académico de sus estudiantes;
- Distribución adecuada y aceptablemente razonable del tiempo para las diferentes actividades administrativas y académicas de la actividad docente universitaria;
- Relaciones armoniosas con el resto del cuerpo docente y comunidad académica;
- Respeto y cumplimiento por el horario de trabajo en un marco de puntualidad y observancia total y absoluta;
- Uso oportuno, adecuado y coherente de los recursos didácticos y pedagógicos institucionales para el proceso de enseñanza;
- Apertura satisfactoria y colaboración voluntaria hacia los procesos institucionales de evaluación de su desempeño profesional;
- Satisfacción e identificación apropiada por los sistemas y mecanismos de recompensa salarial;
- Apertura y amplitud hacia procesos de cambios no solo curriculares sino institucionales;
- Integración activa y participativa en actividades complementarias estudiantiles y universitarias; y
- Interés activo hacia la formación y actualización continua en la disciplina académica de formación y en los procesos y normativas académicas universitarias.

Una variable de mucha importancia para González y Subaldo (2015), en el desempeño docente es el nivel de satisfacción/insatisfacción laboral del profesor. La concepción y conceptualización de esta variable es muy diversa. Es un constructo actitudinal y multifactorial que involucra aspectos como:

- Postura o disposición favorable o desfavorable del profesor hacia su trabajo o una impresión de conformidad o desconformidad que el docente siente frente a su trabajo como profesional.
- Se fundamenta en supuestos, valores y creencias que el docente acumula, percibe e incrementa de su profesión y que irreparablemente incidirá significativamente en su desempeño, conducta y resultado.
- Resulta de los rasgos y particularidades de carácter individual del docente y de las connotaciones específicas de la labor que efectúa.
- Representa un rol negociador entre las circunstancias del ambiente laboral y los resultados del progreso y adelanto de las universidades y de sus integrantes.

La satisfacción laboral constituye una magnitud actitudinal y conductual conceptualizada como un extenso portafolio de cualidades, sentimientos y cambios de emociones auténticas y favorables asumidas por el docente hacia su labor profesional construidas desde la demostración y comparación entre los resultados estimados y los realmente alcanzados. Representa la indicación tradicional para determinar la disposición general y vocación genuina de un docente hacia su desempeño profesional.

La obra de Muñoz (1990), citada por González & Subaldo (2015) define la satisfacción laboral como:

“El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas” (pág. 6).

Al analizar esta conceptualización, el autor del presente estudio considera que se pueden inferir ciertos aspectos que pueden incidir en la satisfacción o no en el ambiente de trabajo y que de alguna forma afectaran el desempeño de los individuos:

- La atracción o la ausencia de ésta en el trabajo que se cumple;
- El ambiente laboral como generador de disfrute personal o no;
- El ambiente laboral de la organización; y
- Las compensaciones psico-socio-económicas conforme con los intereses del trabajador.

1.6.3 El rol, función, efectividad de la evaluación del docente universitario

Actualmente las universidades a nivel global se ven confrontadas a prestar servicios académicos de alta calidad en virtud de los requerimientos de los diferentes sectores de la sociedad. Ante estos requerimientos de calidad y excelencia educativa, estas Instituciones se han visto en la necesidad de formular, desarrollar e implementar diversos instrumentos para evaluar de forma continua al docente universitario. Esta evaluación pretende valorar el logro y progreso del cuerpo académico en el alcance de la filosofía de gestión estratégica de las universidades. En tal sentido la evaluación del cuerpo docente representa actualmente un mecanismo necesario para estudiar e investigar la calidad institucional.

En este orden de ideas, la evaluación del desempeño docente coadyuva a las universidades al alcance de la excelencia académica, a mantenerse competitivamente en las diferentes disciplinas profesionales que ofertan a la comunidad, a la certificación institucional por parte de organismos oficiales y por último a elevar y superar el nivel y la rigurosidad científica y académica.

Esta constante búsqueda para la mejora continua institucional, explica la importancia que tiene el rol del docente universitario en el alcance de la calidad de los estudios universitarios, por tanto, se ha aceptado generalmente que dentro de la autonomía de cátedra concedida a la función del profesor, la rendición de cuentas sobre su labor y calidad académica sea una

parte asumida con la responsabilidad que el caso amerita, en el entendido que el éxito del sistema de educación superior depende en gran medida del desempeño del profesor universitario. A este respecto, este proceso periódico de evaluación permite identificar no solo las fortalezas y cualidades sino algunas debilidades en su ejercicio profesional ayudándole a superarlas e incrementado su desarrollo y progreso, fortaleciendo su autoestima y la confianza en su institución.

La efectividad de la evaluación del docente universitario, radica en que los resultados obtenidos de este proceso, sean notificados al profesor generando un clima de seguridad y respeto necesarios para entender que estos hallazgos no serán usados en su contra para desprestigiarlo y poner en peligro su estabilidad laboral, sino que al contrario favorecerán su crecimiento personal, profesional e institucional, demostrándole así el interés de la universidad en su permanencia en la academia y el perfeccionamiento de su gestión.

La efectividad de este proceso evaluador requiere de un elemento esencial que es la comparación de los resultados alcanzados y objetivos desarrollados por el docente en un periodo determinado y los objetivos que se esperaba que se cumpliera en ese mismo lapso de tiempo. En tal sentido, Benítez (2007) citando a un autor clásico en evaluación del desempeño docente como Pritchard (1990) comenta que:

Se entiende por objetivos a los desempeños demostrados, a nivel individual o de la organización. En el primero se mide el grado de cumplimiento del perfil de la competencia como resultado de la labor realizada por el docente. En el segundo se mide el impacto que el sistema de evaluación del desempeño ha tenido en los resultados globales de la institución educativa (pág. 1).

Actualmente, la evaluación del desempeño docente en las universidades se contempla desde dos vertientes:

- Una vertiente respalda en la evaluación docente la función formativa que, insiste en la mejora y crecimiento continuo del docente evaluado, proporcionándole un apoyo para su desarrollo profesional y potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades; y

- Otra vertiente se basa en la evaluación sumativa efectuada por las universidades para reconocer a los docentes más calificados que deben permanecer en la universidad, así como aquellos profesores cuyo trabajo excelente debe ser reconocido a través de una promoción de rango.

Investigadores como Cruz (2007) señalan que aun cuando hay muchas bondades para la evaluación del desempeño del profesorado universitario, este proceso puede enfrentarse con dificultades y limitaciones como los siguientes:

- Dificultades en reunir información y mantenerla actualizada.
- Desconfianza en cuanto a la utilización de esas informaciones.
- Forma de conducir las entrevistas de evaluación u observaciones como si fuera una tarea de rutina.
- Carencia de estándares u otros indicadores que sirvan de referente para la evaluación. La evaluación se vuelve subjetiva.
- Estándares irrelevantes o subjetivos, impuestos desde fuera y sólo resultado de juicios de expertos.
- Estándares deseables, pero poco realistas, y no-resultado de investigaciones o estudios previos.
- Objetivos prescriptivos de la evaluación, con lo cual le quita el sentido proyectivo y de desarrollo que debe poseer.
- Mala retroalimentación: La información es ajena a las políticas de mejoramiento y desarrollo.
- Comunicación negativa: el proceso de evaluación se ve limitado por la actitud, inflexibilidad, inquisitoria y contraria al desarrollo de los evaluadores.
- Incapacidad para aplicar los datos de la evaluación: se niega uno de los propósitos básicos de la evaluación del desempeño (pág. 30).

A este respecto, el autor de la presente investigación considera que si una evaluación para valorar el desempeño de un docente se programa con intenciones represivas se genera alrededor de ella un contexto de incertidumbre y de discreción, en virtud de que el profesor

se siente intimidado, presionado y amenazado, restándole efectividad al proceso de la evaluación.

1.7 Cultura organizacional y desempeño del docente universitario en el marco de las funciones sustantivas universitarias

Para comprender totalmente la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral hay que considerar lo planteado por Chiavenato (2002) sobre que los individuos (trabajadores) dependen de las organizaciones para lograr la superación individual así como las organizaciones dependen claramente de los individuos para lograr sus propósitos estratégicos institucionales. Por tanto, individuos y organizaciones sostienen una relación recíproca de dependencia para alcanzar beneficios mutuamente.

Según Reyna, Campos y Martínez (2015) la cultura de una organización evidencia la concepción y el pensamiento característico predominante en ella, mediante su conjunto de normas, valores y creencias, constituyendo un elemento esencial en su desempeño incidiendo en “su desempeño, ya que impacta no solo los resultados directos de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal” (pág. 11).

Las dimensiones de la cultura organizacional consideradas por Reyna, Campos y Martínez (2015) siguiendo a Schein, son:

- Artefactos: está referido a todo aquello que objetivamente se puede apreciar, ver y escuchar como rastro o huella de la acción humana al interior de una organización;
- Valores: un valor puede ser definido como un dogma, una pauta que orienta las acciones y la conducta de los miembros de una organización ante circunstancias determinadas donde debe decidirse un curso de acción; y
- Supuestos básicos: consisten en la cosmovisión o la manera de percibir y apreciar la vida, son un conjunto de creencias asumidas y aceptadas corporativamente por los integrantes de una organización permitiéndoles construir los conocimientos que guiarán su comportamiento.

Estas dimensiones permiten a los integrantes de una organización generar sus esquemas conductuales acorde al entorno donde se formaron, la experiencia y la educación adquirida durante su vida, de manera que le permiten desarrollar esquemas y patrones de comportamiento que inciden en la cultura de la organización y esta a su vez favorece, afianza y consolida la relación entre los miembros entre sí y con la organización creando un sentimiento y marco identitario que estimula el desempeño entre los integrantes de la corporación.

Para complementar lo anteriormente expuesto, Bueno y Crasto (2015) aclaran que las organizaciones se encuentran rodeadas por un ambiente cultural, expresado mediante un conjunto de valores, dogmas, sentimientos, energías y procedimientos propios que se reflejan diariamente en el desempeño de sus empleados al momento de realizar las tareas y actividades para prestar adecuada y eficientemente el servicio que ofrecen. En consecuencia, estas organizaciones pudieran escoger estar sumergidas en un continuo aprendizaje e innovación tecnológica, social, y económica, de mano del desempeño de su talento humano. Cualquiera fuese la situación, esa cultura definida por la forma de desempeñarse dentro de una organización constituye el fundamento de integración entre los miembros y la organización, y dependiendo de este consenso o acuerdo se establecen los niveles de desempeño y productividad para alcanzar los objetivos planificados.

Desde esta perspectiva, las organizaciones deben comprometerse para asumir éxito en un marco de apertura al aprendizaje, en el cual los integrantes se identifiquen con la entidad, obteniendo un desempeño laboral acorde a los requerimientos internos y externos.

Las universidades asumen como misión fundamental la formación académica organizacional de profesionales idóneos y transformadores de la realidad de un país mediante la implementación mancomunada y articulada de sus funciones sustantivas como la docencia, investigación y la vinculación con la sociedad. Desde este punto de vista los profesores que facilitan sus servicios docentes en organizaciones universitarias ejecutan funciones muy significativas que deben ser evaluadas. Sin embargo, la evaluación debe ser cónsona con la filosofía universitaria a este respecto. Para evaluar, debe contemplarse los valores, las

creencias y los supuestos que respaldan la cultura universitaria y que facilita el cumplimiento de estas funciones. Para ello, la organización de mano con sus principios debe favorecer una formación adecuada que permita la mejora continua de la función pedagógica del profesor, igualmente debe facilitar todas las facilidades para convertirlo en un investigador, brindándole desde su formación para ello, como las instalaciones apropiadas para su participación en proyectos de investigación científica y las diversas herramientas para la divulgación de sus resultados. De la misma manera debe preparar todos los aspectos necesarios y precisos para su participación en proyectos que permitan su vinculación con la sociedad con el respaldo institucional apropiado para ello.

En consecuencia, con la adecuación de la cultura universitaria y su incidencia con las funciones sustantivas que adelantan su cuerpo docente debe emprenderse una evaluación que tienda a la autoevaluación del docente, con respecto a su apreciación personal sobre sus avances, la co-evaluación realizada por la institucionalidad universitaria adecuada para ello, especialmente para determinar su participación en los aspectos relevantes de la docencia, investigación y vinculación. Por último, que facilite una apropiada y justa la heteroevaluación, la cual radica en la apreciación evaluativa realizada por los estudiantes acerca de la calidad del aprendizaje transmitido por el cuerpo docente (Bacilio, Orozco y Reyes, 2017). Esta forma de evaluar el desempeño docente en el marco de la cultura universitaria permite determinar las fases de planificación, implementación y medición de resultados de forma complementaria.

Capítulo II

Metodología

2.1 Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la investigación y la obtención de resultados coherentes que cumplieran con el objetivo de la misma, que consiste en relacionar la cultura organizacional y desempeño académico de docentes universitarios en marco de las funciones sustantivas de las universidades, se ha requerido la aplicación de instrumentos y elaboración de estrategias metodológicas acordes al enfoque seleccionado para el estudio. El enfoque metodológico se fundamentó en una investigación mixta. De acuerdo a la opinión de Hernández, Fernández, y Baptista (2014), los métodos mixtos:

representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (pág. 534).

Adicionalmente, la investigación acorde a lo propuesto por Hernández, Fernández, y Baptista (2014) y de Arias (2012), tiene carácter transversal, analítica, exploratoria, correlacional y de campo, porque indaga la incidencia y los valores en que se manifiestan los diferentes aspectos que se investigan en un momento determinado del tiempo y analiza para posteriormente explicar los hechos y fenómenos tal como se observan en la realidad, en un primer acercamiento en la búsqueda de las causas y consecuencias.

En la presente investigación se trabajó con las universidades públicas de la provincia Pichincha, cuyo alcance se delimitó a las siguientes universidades: Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Escuela Politécnica Nacional (EPN), Universidad Central del Ecuador (UCE), a través del diseño metodológico asumido para la realización del estudio planteado.

Estas universidades fueron seleccionadas en base a criterios de su importancia regional y nacional, debido a que son las 3 únicas universidades públicas con clasificación A y B (La universidad Central en categoría B, las demás en categoría A) de acuerdo al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) a nivel del Ecuador (CEAACES, 2018).

Para la fundamentación teórica y el sustento investigativo, se realizó la investigación en motores de búsqueda con rigurosidad académica y científica como son: Google Scholar, SciELO, Dialnet, Academia.edu y REDIB estudios relacionados, con palabras clave como: cultura organizacional y desempeño laboral docente. Además, se utilizó información secundaria y primaria de las universidades en estudio quienes prestaron su apoyo y participación en el estudio, así como han solicitado información de los hallazgos que se obtengan con el desarrollo de la investigación.

A efectos de cumplir con los objetivos específicos se fundamentaron las perspectivas teóricas de la cultura organizacional y del desempeño laboral, donde la revisión de la literatura fue el elemento primordial para acopiar información pertinente y coherente, así como de alto rigor científico. Se consultaron más de 200 documentos especializados en la materia objeto de estudio, en formato tanto impreso y digital, se ubicaron investigaciones en sitios web especializadas como repositorios académicos de universidades nacionales y extranjeras, así como de artículos científicos que se encuentran mediante motores de búsqueda y se ubican (almacenan) en servidores web, repositorios electrónicos.

Mediante la investigación de campo, haciendo uso de encuestas, entrevistas e información secundaria y su posterior análisis, fue posible determinar los elementos de la cultura organizacional y del desempeño docente en las funciones sustantivas de las universidades públicas de la provincia Pichincha estudiadas, de modo que se pudieron establecer cuales factores de la cultura organizacional inciden directamente en el desempeño docente en las funciones de estas entidades.

Para el establecimiento de los factores de la cultura organizacional que inciden en el desempeño se hizo uso del análisis correlacional entre las variables de estudio, lo cual implicó

un componente cuantitativo y cualitativo, relacionando analíticamente los resultados, mediante un cruce de variables y el análisis interpretativo de los resultados.

2.2 Métodos de investigación

El método lógico utilizado fue:

Hipotético deductivo: Este método permitió determinar cuáles aspectos de la cultura organizacional inciden sobre el desempeño de los docentes en las funciones sustantivas universitarias. Este método se fundamenta en la observación del fenómeno objeto de estudio, la formulación de una hipótesis para dar explicación al fenómeno, deducción de las consecuencias más fundamentales de la hipótesis, y la comprobación de los enunciados (Rodríguez y Pérez, 2017).

El método empírico utilizado fue:

Observación: Este método permitió conocer la realidad existente en las universidades en base a la interacción con estas entidades y la percepción directa con docentes y procesos.

2.3 Técnicas de la observación utilizadas

Técnicas e instrumentos: Se utilizaron herramientas e información que permitieron analizar las variables en estudio que corresponden a la cultura organizacional y al desempeño laboral que se presentan en el cuadro 2-1.

Cuadro Nº 2- 1: Variables y herramientas de información utilizadas

Herramientas e instrumentos	Variable de análisis
Encuesta a los docentes titulares de las universidades públicas de la provincia de Pichincha.	Cultura organizacional
Entrevistas no estructuradas a los vicerrectores de las universidades públicas de la provincia de Pichincha	Desempeño docente Cultura organizacional
Informes del desempeño docente elaborado por las universidades	Desempeño docente

Fuente: Elaboración propia

Entrevistas No Estructuradas

Se realizaron entrevistas no estructuradas a los vicerrectores de las universidades analizadas con el fin de obtener información de una de las autoridades centrales de cada universidad, desde el punto de vista directivo acerca de las dos variables de estudio como son: cultura organizacional de las entidades en estudio y el desempeño laboral del docente universitario.

Encuestas

Las encuestas fueron realizadas a los docentes de las universidades en estudio con el fin de conocer su percepción sobre la cultura organizacional predominante, así como una autoevaluación de su desempeño.

Informes de Evaluación al desempeño docente en las Universidades

Se utilizó como fuente de información secundaria los informes de evaluación de desempeño docente de que disponen las universidades públicas. Los mismos se elaboran respetando la normativa ecuatoriana y en coordinación con la Unidad de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (UAACES). Estos informes dan cuenta del desempeño docente bajo las mismas variables y por tanto proporciona datos comparables entre las universidades. La normativa legal específica que sustenta esta evaluación de desempeño establece:

RPC-S0-08-Nº432-2015, publicada el 25 de febrero de 2015, en la cual el Consejo de Educación Superior expide el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior (Codificado), cuyo Título IV norma la Evaluación y Perfeccionamiento del Personal Académico, que en su Capítulo I, establece las directrices para la evaluación integral de desempeño del personal académico, sus componentes y ponderaciones que deberán ser aplicados (ESPE, 2018).

Además, se hizo uso de la información personal de los docentes y la información proporcionada por los vicerrectores para triangular la información y obtener información cualitativa que pueda ser comparativo y relacionarse con las variables de cultura organizacional.

2.4 Criterios para la elaboración de la encuesta

A efectos de elaborar el instrumento para relevar la cultura organizacional de las universidades y el desempeño docente, fueron considerados los aportes metodológicos presentados en el cuadro 2-2, de autores que diseñaron y aplicaron con anterioridad instrumentos para adelantar estudios y que fueron divulgados con los hallazgos respectivos.

Cuadro Nº 2- 2: Análisis de autores y sus aportes metodológicos para la elaboración del instrumento de relevamiento

Fuente Documental	Criterios y aportes de los autores
<p>Linaires, Ochoa, & Ochoa-Silva (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana</p>	<p>Los criterios para diseñar la elaboración del instrumento consideran cinco modelos de diagnóstico de cultura organizacional que contienen variables para evaluar el desempeño docente en IES o Universidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo para estudiar la cultura organizacional didáctica, de Marcone y Martínez (2003) que plantea una representación analítica de la IES y la indagación de opciones para orientar la energía institucional hacia una gestión efectiva. 2. Modelo de estudio de la cultura organizacional y docente, de De Tomás et al, (2006) que indaga la apreciación de los profesores en relación a su perfil, las metodologías didácticas, la noción del estudiantado, las tácticas y formas para la evaluación del aprendizaje y la labor docente. 3. Modelo para relacionar la cultura organizacional, desempeño laboral y la productividad, de Terán & Lorenzo (2011) el cual procura determinar si la cultura organizacional incide en el desempeño laboral y/o en la productividad del talento humano. 4. Modelo para estudiar la cultura organizacional y la evaluación del desempeño docente, de Luna y Jiménez (2008) cuyo propósito es establecer la influencia en la cultura organizacional de una IES por valorar el desempeño docente mediante un programa de estímulos. 5. Modelo que relaciona cultura organizacional y motivación laboral en educadores de una IES, de Añez (2006) donde se establecen seis dimensiones para comprender la correspondencia entre cultura organizacional y motivación laboral

Continuación Cuadro 2-2

Fuente Documental	Criterios y aportes de los autores
Góngora, Nóbile, & Reija (2014) Estudio comparativo de la cultura organizacional	<p>Los aportes se fundamentan en una conceptualización formulada en 1995 por Isidoro Felcman y Norberto Góngora, aplicada en muchas investigaciones y estudios analizar la cultura en instituciones privadas y públicas. Comprende preguntas y abiertas desplegadas sobre las contribuciones teóricas de investigadores como Warren Bennis, Edgar Schein, Heert Hofstede y Daniel Denison. La determinación de la cultura de cada organización se ejecutó basada en el promedio de respuestas a las siguientes variables:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Particularidades del supervisor inmediato 2. Apreciación del cambio 3. Sistemas de retribución 4. Programación 5. Disponibilidad informativa 6. Abordaje de los errores 7. Perspectivas de los periodos de acción 8. Características de tareas realizadas 9. Perspectivas de cambio 10. Claves de éxito <p>Igualmente se consideran las variables de Hofstede, que contribuyen al entendimiento de la cultura organizacional, las cuales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> A. Presión en el trabajo B. Expectativas de estabilidad y permanencia en la institución C. Acatamiento a las reglas D. Favoritismo por las dimensiones de la organización E. Miedos existentes F. Actitud vigente del supervisor (autócrata o informativo/interactivo) G. Distancia de los niveles jerárquicos H. Tolerancia a diversos grados de incertidumbre

Continuación Cuadro 2-2

Fuente Documental	Criterios y aportes de los autores
González, Ochoa, & Celaya (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión	Los aportes de estos investigadores a la formulación del están referidos a veinte indicadores, en cuatro áreas que integran la magnitud de la organización de una IES (gestión organizacional, liderazgo organizacional, enfoque estratégico y eficacia organizacional) con cuatro opciones, propensas a determinar diversos enfoques para una universidad considerada en el estudio: participación y responsabilidad, innovación, iniciativa y creatividad, competitividad y productividad, y control y eficacia. Fue necesario para construir el instrumento propuesto abordar e incluir concepciones, métodos e indicadores relativos a una IES. Fue considerado el Instrumento de valoración de la cultura organizacional (OCAI), adaptada por Sánchez (2010) del estudio adelantado por Cameron y Quinn (1999). Igualmente fueron consideradas las investigaciones con la finalidad de diseñar un modelo conveniente para diagnosticar la cultura organizacional de las IES adelantadas por Tomas (2010), Sánchez (2010), Martínez y Robles (2009), Vargas (2011) y Hernández (2009).
Figueroa (2016) Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental.	Para efectos del diseño del instrumento de la presente investigación se consideró los elementos apropiados propuestos por Figueroa (2016) y fundamentados en investigaciones anteriores desarrolladas por Olmos y Socha (2006) con el objetivo de Medir la cultura organizacional mediante un instrumento diseñado a tales efectos y que contenía aspectos como: Valores, Creencias, Clima, Normas, Símbolos y Filosofía. De igual forma, para relacionar estos atributos con el desempeño laboral se consideró el Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS, propuesto por Levy (1990) el cual estableció el desempeño en el lugar de trabajo en relación a los siguientes aspectos: Conocimiento del cargo, Disponibilidad para el trabajo, Calidad en la ejecución de las tareas, Objetividad y Autonomía, Negociación, Confidencialidad, Relaciones Interpersonales, Responsabilidad y el Trabajo en Equipo.
González (2016). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira	Los aportes de este autor permiten medir la Relación Cultura organizacional/Desempeño en instituciones educativas. El instrumento utilizado a tales efectos fue basado en el modelo de Camerón y Quinn (1999) el cual involucra seis factores: Características predominantes, Estilos de Liderazgo, Gestión del Talento Humanos, Coherencia de la organización, Enfoque estratégico y Criterios fundamentales para el éxito.

Fuente: Elaboración propia

Del análisis previo se consideraron las variables que coinciden los diferentes autores, que fueron estimadas relevantes para esta investigación por permitir obtener la información necesaria para alcanzar los objetivos de esta investigación. Se presentan a continuación las variables seleccionadas, los autores que las abordan, el fundamento central orientado al estudio realizado y las preguntas seleccionadas (Ver cuadro 2-3).

Cuadro Nº 2- 3: Análisis de las variables de investigación

Variables seleccionadas	Autores	Ideas centrales	Preguntas de la investigación
Comunicación	(Greenbaum, 1974); The audit of organizational Communication (Ludlow & Panton, 1997) La esencia de la comunicación	La comunicación en el marco de la Cultura Organizacional facilita el logro y éxito empresarial ya que mejora la labor empresarial y permite que existan mayores acuerdos dentro de los propósitos relacionados con la planificación estratégica de la organización	¿Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo? ¿El jefe directo comunica si se está realizando bien o mal trabajo? VER ANEXO 1
Trabajo en equipo	(Mascaray, 1998) Más allá de la comunicación interna: la intercomunicación; (Sánchez, 20016) Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo	La cultura Organizacional, orienta a los trabajadores a interactuar en una visión de conjunto enfatizando en el valor de la cooperación interna, la individualidad va dejando paso a la riqueza de compartir	¿Los docentes de otras aulas y/o áreas se ayudan cuando es necesario? ¿Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes? VER ANEXO 1
Relaciones interpersonales	(Daft, 2011) Teoría y Diseño Organizacional; (Montes, 2016) Relaciones interpersonales en el trabajo	La cultura organizacional mejora y fortalece las relaciones interpersonales y provee a las personas un sentido de identidad y de pertenencia a la organización, generando compromisos y cohesión entre los trabajadores aun en presencia de diferentes perspectivas.	¿Se mantienen buenas relaciones con los miembros de la organización? ¿Se recibe buen trato por parte de los compañeros de trabajo? VER ANEXO 1

Continuación cuadro 2-3

Variables seleccionadas	Autores	Ideas centrales	Preguntas de la investigación
Integración	(Loren, 2012)- La cultura organizacional	Integración: nivel en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas funcionan coordinadamente	Se celebran fechas especiales Se utilizan sistemas de incentivos para premiar la labor docente La institución y los trabajadores se identifican con el logo y los colores corporativos VER ANEXO 1
RELEVAMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE			
Variables seleccionadas	Autores	Descripción de temas centrales	Preguntas de la investigación
Contenidos	Figueroa (2016) Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental.	Se mide el desempeño en el lugar de trabajo en relación a los siguientes algunos aspectos como conocimiento del cargo, Disponibilidad para el trabajo, Calidad en la ejecución de las tareas, Objetividad y Autonomía, Negociación, entre otros.	Realiza la diversificación de los contenidos teniendo en cuenta la realidad. Para la diversificación usa como base las nuevas tendencias en materia de educación superior VER ANEXO 1
Planificación	Góngora, Nóbile, & Reija (2014) Estudio comparativo de la cultura organizacional	Fundamentado en una conceptualización formulada en 1995 por Isidoro Felcman y Norberto Góngora, aplicada en muchas investigaciones y estudios para analizar la cultura en instituciones privadas y públicas.	Los objetivos estratégicos guardan relación con la visión y misión de la institución. Se elabora la planificación de aula y/o área. VER ANEXO 1

Continuación cuadro 2-3

RELEVAMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE			
Variables seleccionadas	Autores	Descripción de temas centrales	Preguntas de la investigación
Evaluación	Linares, Ochoa, & Ochoa-Silva (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana	Basado en el Modelo de estudio de la cultura organizacional y docente, de De Tomás et al, (2006) que indaga la apreciación de los profesores en relación a su perfil, las metodologías didácticas, la noción del estudiantado, las tácticas y formas para la evaluación del aprendizaje y la labor docente.	La evaluación de desempeño motiva para aplicar nuevas metodologías y realizar mejor trabajo. Se debe realizar con frecuencia la autoevaluación del desempeño docente. VER ANEXO 1
Desempeño Docente	(Benítez, 2007)- Efectividad de la evaluación del desempeño docente en una Universidad	El desempeño docente se entiende por los resultados demostrados, a nivel individual o de la organización. En el primero se mide el nivel de cumplimiento del perfil de la competencia como resultado del trabajo del docente. El segundo mide el impacto que el desempeño ha tenido en los resultados globales de la institución educativa.	Organiza, planifica y ejecuta el trabajo universitario para el desarrollo de las áreas. Participa en reuniones metodológicas y de orientación para el cumplimiento de las actividades previstas en las áreas. VER ANEXO 1

Fuente: Elaboración propia

A efectos de seleccionar las variables a considerar en el presente estudio, tales como Integración, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo y Comunicación fueron considerados los aportes teóricos de las diferentes variables de la cultura propuestas por autores e investigadores en el tema que se presentan en el cuadro 2-4.

Cuadro N° 2- 4: Investigadores de las Variables de la Cultura Organizacional

Investigador	Año	Estudio
Alabart, Yesmin	2003	Tesis de doctorado. Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional, en el sector empresarial cubano (Alabart, 2003)
Aguilar Edwards, Andrea	2009	El diagnóstico de "la" cultura organizacional o las culturas de la cultura (Aguilar, 2009)
Terán Varela, Omar Ernesto; Lorenzo Irlanda, José	2011	Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior (Terán & Lorenzo , 2011)
Jaime Ferro; David Bernal; Liliana Torres, Pamela Noriega	2012	Caracterización de la cultura organizacional de una institución de educación superior (Ferro , Bernal , Torres , & Noriega, 2012)
Rodríguez, Y.	2012	Cultura de Aprendizaje: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico (Rodríguez Y. , 2012)
Renato Dias Baptista	2013	Cultura organizacional: cambios y desafíos (Dias, 2013)
Álvaro Patricio Carrillo Punina	2016	Medición de la cultura organizacional (Carrillo, 2016).
Javier Reyes Hernández y Helena Moros Fernández	2019	La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio (Reyes & Moros , La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio, 2019)

Fuente: Citadas en la misma Tabla.

Las propuestas de variables de la cultura organizacional que más se repiten entre los aportes teóricos y empíricos de estos autores y/o investigadores fueron: i) lenguaje; ii) comportamiento; iii) hábitos; iv) entorno o ambiente físico; v) actitudes; vi) patrones de conducta; vii) trabajo en equipo; viii) naturaleza humana; ix) ambiente; x) conflictos organizacionales; xi) interacción entre las personas; xii) liderazgo; xiii) motivación; xiv) comunicación; xv) normas; xvi) capacitación; xvii) perfil de la organización; xviii) creencias; xix) clima psicosocial; xx) rituales; xxi) integración; xxii) cambio organizacional; xxiv) toma

de decisiones; xxiii) funciones de dirección; xxiv) símbolos; xxv) políticas; xxvi) innovación; xxvii) orientación a resultados y orientación a personas; entre otros.

Para seleccionar las variables e investigar la cultura organizacional en las universidades, además de las mencionadas por los autores, es preciso considerar la finalidad social a la cual se deben estas instituciones. Las instituciones de educación superior, se dedican a la formación de profesionales de diferentes disciplinas del saber, con altos niveles de conocimiento, donde los docentes tienen un rol significativo en la transmisión de nociones e información contribuyendo al incremento de valores éticos profesionales y personales en los estudiantes.

En consecuencia, por ello, se seleccionaron la Integración, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo y Comunicación, porque ellas resumen las características que deben distinguir al cuerpo docente de estas instituciones educativas en su acercamiento al estudiantado y comunidad en el marco de las funciones sustantivas de una universidad: docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Estas importantes variables son consideradas fundamentales para el desempeño de un docente universitario.

La integración resume diferentes aspectos de la cultura organizacional como valores, creencias, normas, políticas, motivación y procesos formales e informales generados por el comportamiento, las actitudes, el entorno de los integrantes de la organización. Las relaciones interpersonales, permiten al docente universitario los refuerzos sociales esenciales del entorno más cercano que favorecen su adaptación al ambiente laboral y a la cultura de la universidad. En sentido contrario, la ausencia de estos refuerzos y el reconocimiento de sus aptitudes pueden generar rechazo, incomunicación y, por consiguiente, limitar la calidad de vida del docente universitario en entorno laboral.

El trabajo en equipo, como variable de la cultura organizacional favorece la incorporación e integración tomando en cuenta las competencias de los docentes universitarios, fomentando sus impulsos, caracteres y energías economizando tiempo y recursos invertidos en las tareas y rutinas ampliando la eficacia y la productividad de la universidad. Los equipos de trabajo benefician la cohesión estableciendo vínculos interpersonales de atracción, promueven la comunicación efectiva entre sus miembros, favorecen el logro de metas comunes y conjuntamente enriqueciendo las relaciones interpersonales e

institucionales de manera positiva. En cuanto a la comunicación, esta variable es la que más se repite entre los autores o investigadores descritos, esta posibilita el logro y éxito en los objetivos de una institución pues mejora la labor organizacional permitiendo la existencia de mayores acuerdos dentro de los propósitos relacionados a la planificación estratégica de la organización.

2.5 Encuesta: formulario

El formulario diseñado para la encuesta se presenta en el Anexo 1.

2.6 Encuesta: Validez del instrumento

El cuestionario fue diseñado por el autor de la investigación, tomando en cuenta las variables de cultura organizacional y analizando herramientas validadas de diferentes autores, con el fin de construir una encuesta propia aplicada al caso, en las que se pueda establecer las variables a estudiar y características que puedan ser compiladas e identificadas sobre cultura organizacional.

Para medir la fiabilidad del cuestionario se calculó el Alpha de Cronbach, con el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

De acuerdo al Alfa de Cronbach el instrumento utilizado para medir la cultura organizacional, es confiable; debido a que, se observa que las dimensiones de: Integración superan el valor de 0,9, lo que demuestra que es excelente como instrumento de medición (Ver cuadro 2-5).

La dimensión trabajo en equipo se encuentra en un valor superior a 0,8; por lo que, se interpreta como un buen instrumento, la dimensión comunicación se encuentra con un valor superior a 0,7; el cual, que señala que el instrumento es aceptable, lo cual puede observarse en el cuadro 2-5.

Cuadro N° 2- 5: Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad			
Dimensiones	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Integración	,939	,939	14
Relaciones interpersonales	,934	,934	6
Trabajo en equipo	,898	,898	5
Comunicación	,797	,803	5

Fuente: Elaboración Propia

2.7 Encuesta: Población y muestra

La población corresponde a la totalidad de docentes titulares de las universidades públicas de Pichincha seleccionadas para el estudio y de acuerdo a la base de datos suministrada a este respecto, por parte de las organizaciones universitarias seleccionadas (Ver cuadro 2-6).

Cuadro N° 2- 6: Cantidad de docentes por universidad

Universidad	Cantidad docentes
ESPE*	500
EPN**	324
UCDE***	611
Total	1435

* (Escuela Politécnica Nacional, 2018)

** (Escuela Politécnica del Ejército, 2019)

*** (Universidad Central del Ecuador, 2018)

Se determinó una muestra representativa de los mismos para la aplicación de la encuesta caracterizada por docentes que participen en los procesos sustantivos anteriormente descritos. Posteriormente se utiliza la simbología para las universidades ESPE (U1), EPN (U2) y UCDE (U3).

Para obtener una muestra significativa de la población se usó la fórmula para el cálculo de muestra, para datos finitos, debido a que se tiene el total de la población en estudio. La fórmula utilizada está establecida de acuerdo a la información de Valdivieso, Valdivieso &

Valdivieso (2011), para muestras finitas y con el valor P y los valores seleccionados se presentan a continuación:

N: 1435 docentes

Z_{α/2}: 1,96 para un 95% de confianza

P: 0,5

e: error aceptable 0,05

Por tanto, el tamaño de muestra permitió obtener resultados con un 95% de confianza y un error de +/- 5%.

$$n = 303,2 \approx 304$$

Dado el tamaño de muestra seleccionado se realizó un muestreo aleatorio estratificado acorde a lo propuesto por Casal y Mateu (2003), considerando proporcionalmente el número de docentes de acuerdo a la universidad, para obtener una muestra significativa por cada universidad, como se observa en la cuadro 2-7:

Cuadro Nº 2- 7: Cantidad proporcional de muestra por universidad

Universidad	Cantidad docentes	Proporción	Cantidad de muestra
ESPE	500	34,84%	106
EPN	324	22,58%	69
UCDE	611	42,58%	129
Total	1435	100%	304

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta fue aplicada mediante las plataformas digitales con que cuentan las tres universidades, enviando directamente la solicitud de información a los docentes, para ello se contó previamente con la autorización de las autoridades universitarias.

2.7.2. Entrevistas

Adicionalmente se realizó una entrevista a los vicerrectores académicos de cada una de las universidades en estudio (Ver anexo 2). En este instrumento aplicado, se solicitó a los consultados los principales resultados de la evaluación del desempeño laboral de los

docentes, los diferentes aspectos positivos y negativos de la evaluación, considerando los resultados obtenidos, así como su opinión personal de acuerdo a las siguientes variables: docencia, investigación y vinculación con la colectividad. De la misma forma, se indagó la caracterización de la cultura organizacional que tiene la universidad en relación a variables como: trabajo en equipo, integración, relaciones interpersonales, si estos aspectos contribuyen o no al desempeño laboral de los docentes universitarios.

2.8 Procesamiento de los datos

Aplicados las encuestas (tipo cuestionarios) a los docentes seleccionados en la muestra y las entrevistas realizadas a los vicerrectores de cada una de las universidades, se procedió a tabular cada ítem seleccionado para el estudio. Esta tabulación se efectuó a través de una hoja de cálculo que permitió calcular estadísticamente las frecuencias absolutas y relativas, así como las dispersiones observadas, para luego correlacionar los resultados, utilizando las herramientas y paquetes estadísticos especializados, como es el caso del SPSS para el análisis de datos cruzados, posteriormente con los resultados se procedió a analizar los mismos en el contexto de cada universidad y presentar gráficamente las tendencias y relaciones que respaldan los hallazgos y divulgarlos en las conclusiones, de esta manera se ha recomendado aquellos aspectos necesarios conforme a los resultados obtenidos.

2.9 Metodología de análisis y medición de los resultados

Para la medición de los resultados se ha considerado una metodología establecida de acuerdo a la necesidad del presente estudio y en base a las características cuantitativas, cualitativas, individuales y grupales de los datos existentes, por lo que se han desarrollado 3 fases de análisis de los resultados que son:

- a) Establecer la relación individual entre los resultados de cultura
- b) Análisis de los resultados totales por universidad
- c) Relación cualitativa entre variables de estudio

A continuación, el detalle de cada fase de análisis.

a) Establecer la relación individual entre los resultados de cultura

Para ello se valorará cada una de las respuestas con la siguiente calificación presentada en el cuadro 2-8:

Cuadro N° 2- 8: Relación individual de resultados

Respuesta	Valoración
TD (Totalmente en desacuerdo)	1
ED (En desacuerdo)	2
NA/ND (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	3
DA (De acuerdo)	4
TA (Totalmente de acuerdo)	5

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó una sumatoria individual por docente del total de los resultados de cultura organizacional y los resultados totales de desempeño docente de acuerdo con la autoevaluación de los docentes.

Con estos resultados se realizó un análisis gráfico y analítico de correlación tanto por cada universidad, como total, para determinar la siguiente hipótesis:

Existe correlación entre la cultura organización y el desempeño de acuerdo con la percepción de ambas variables en los docentes de las universidades públicas del Ecuador.

Para establecer la correlación existente entre las dos variables, se seleccionaron como estadísticos, la correlación de Spearman y la de Pearson, debido a que no existen otros indicadores que permitan demostrar correlación entre datos numéricos continuos, ya sea en muestras grandes o pequeñas. Pruebas como Chi cuadrado establecen relaciones entre categorías y no en datos como los que se disponen, al igual que otras pruebas no paramétricas (Rodríguez, Pierdant, y Rodríguez, 2016; Vinueza, 2016; Morales, 2011). Es por ello que, buscando un primer acercamiento a la correlación entre cultura y desempeño se realizó un análisis matemático, el cual permitirá establecer una tendencia mas no una correlación estadística, debido a la cantidad de datos ($n = 3$), pero que puede establecer la relación para este estudio exploratorio.

De los resultados se plantearon dos posibles escenarios y las potenciales interpretaciones, análisis y recomendaciones (ver cuadro 2-9).

Cuadro N° 2- 9: Resultados concluyentes

	No existe correlación / No existen resultados concluyentes	Existe correlación
Resultado conclusión	/ No se puede determinar que existe una correlación entre la cultura organizacional existente en las universidades y el desempeño docente de acuerdo a las variables analizadas.	Se demuestra la correlación existente entre cultura organizacional y el desempeño docente en las universidades públicas del Ecuador de acuerdo a las variables analizadas.
Análisis	Es necesario analizar y determinar la validez de los resultados presentados de forma individual debido a la confiabilidad de los datos individuales, se recomienda el análisis cualitativo y los resultados globales de las universidades.	El desempeño docente es el resultado de la cultura organizacional.
Recomendaciones	Es necesario analizar para nuevas investigaciones la posible percepción de conformidad con el desempeño de acuerdo a la cultura existente. Se recomienda profundizar en el análisis. Se recomienda en nuevos estudios establecer nuevas variables para determinar las posibles implicaciones de correlación.	Se recomiendan investigaciones con mayor cantidad de datos y la propuesta de nuevas metodologías para su validación.

Fuente: Elaboración propia.

Con estas dos posibilidades se analizaron los resultados de acuerdo a los objetivos de la investigación.

b) Análisis de los resultados totales por universidad.

- Con las calificaciones individuales del total obtenido por cada docente se realizó un promedio total por cada universidad tanto en cultura como del total de la calificación de desempeño obtenida por cada universidad en la evaluación realizada en base a la normativa existente.
- De estos resultados totales se obtuvo un gráfico de correlación entre las dos variables en estudio.

- De los resultados del gráfico se pudo obtener un primer acercamiento a la relación existente entre cultura y desempeño docente por universidad permitiendo determinar si existe esa correlación o no existe.

Debe considerarse que debido a disponer de una muestra pequeña de datos la correlación tenía la posibilidad de mostrarse o no significativa, por lo que ha sido necesario analizar la tendencia existente y analizar los resultados generales en comparación con los demás resultados presentados.

c) Relación cualitativa entre variables de estudio.

De los resultados anteriores, así como de los resultados obtenidos de la entrevista, de los datos secundarios y los resultados de la encuesta, se realizó un análisis cualitativo haciendo uso de los siguientes cuadros, con las comparaciones que se muestran:

Cuadro N° 2- 10: Resultados

Cultura				Desempeño organizacional			
Universidad 1				Universidad 1			
Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4
Principales resultados				Principales resultados			
Resultados / conclusiones generales				Resultados / conclusiones generales			
Cultura				Desempeño organizacional			
Universidad 2				Universidad 2			
Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4
Principales resultados				Principales resultados			
Resultados / conclusiones generales				Resultados / conclusiones generales			

Continuación cuadro 2-10

Cultura Universidad 3				Desempeño organizacional Universidad 3			
Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4
Principales resultados				Principales resultados			
Resultados / conclusiones generales				Resultados / conclusiones generales			

Fuente: Elaboración propia.

Esto permitió por una parte observar de forma organizada la información y gráficamente facilitó la comparación de los resultados con el fin de determinar con todos los resultados la existencia o no de la relación, así como el análisis correspondiente por universidad de acuerdo a las diferentes variables analizadas.

Con todos estos resultados, cuantitativos, cualitativos, en base a la percepción de los mismos docentes, en base a la calificación existente y el punto de vista de los directivos principales de las universidades fue posible analizar la relación o ausencia de esta entre las dos variables de estudio, para las universidades en estudio.

Capítulo III

Resultados de la investigación

3.1 Caracterización de los resultados de los docentes encuestados

La investigación permitió aplicar a un total de 310 docentes de las diferentes universidades en estudio, con una frecuencia mayor para la U3 que corresponde al 41,6% que es la universidad que mayor cantidad de docentes tiene. Las edades medias de los docentes de todo el estudio están mayormente entre 36 a 50 años de edad (51,3%) y un porcentaje menor con edades menores o mayores a este rango. La mayor parte de docentes son de género masculino (70%) y la formación es de magister en un 73% y PHD en un 23%. Los docentes encuestados para las 3 universidades tienen un tiempo de servicio en la universidad que va de 1 a 10 años para un 48% y un 29% para los que tienen de 11 a 20 años.

La mayor parte de los encuestados tienen nombramiento laboral (84%) y un 15% son docentes a contrato y el tiempo de dedicación que tienen en cada universidad es de tiempo completo en un 87% y solamente a tiempo parcial un 2%, lo cual muestra por una parte que la mayor parte de docentes son a tiempo completo y por tanto también son representantes de los resultados de la investigación.

A continuación, se analizan las características de los docentes de acuerdo a la universidad en estudio.

3.1.1 Caracterización de los docentes U1

En el caso de la U1, la edad de los docentes no difiere de la media general de estudio, siendo un 46% docentes con edades entre 36 y 50 años, así mismo de género masculino (74%), con una formación de magister para un 65% y un tiempo entre 1 y 10 años de servicio en la universidad para la mayoría de ellos. La mayoría son docentes a tiempo completo y con nombramiento y solamente un 7% trabajan a medio tiempo o a tiempo parcial.

3.1.2 Caracterización de los docentes U2

Los docentes de la U2, entre en un 43% tienen edades 36 a 50 años, un 70% son de género masculino y la formación para un 67% son de maestría. Tienen entre 1 y 10 años de servicio en la universidad un 46% y todos los docentes encuestados mencionaron trabajar a tiempo completo, de los cuales un 97% tiene nombramiento.

3.1.3 Caracterización de los docentes U3

Para la U3 los docentes en un 78% son de 36 a 50 años, 67% de género masculino y con una formación de magister en un 84% y los demás PHD. El tiempo de servicio que tienen es de 1 a 10 años para el 50% de ellos y un 32% de 11 a 20 años. El 95% tienen nombramiento y 76% de ellos mencionaron trabajar a tiempo completo.

3.2 Cultura organizacional

Un primer análisis realizado por universidad de acuerdo a las variables de estudio se presenta a continuación:

3.2.1 Integración

U1

En esta universidad se distingue (ver figura 3-1) que un 37% de los docentes están de acuerdo con que en el espacio universitario “se fomenta la innovación tecnológica”¹, pero una cantidad significativa de docentes (25%) expresan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con este aspecto, en todo caso una minoría señala estar totalmente de acuerdo; por otra parte, un 46% de los docentes se encuentra de acuerdo con que “se fomenta el cumplimiento de metas laborales”, a este grupo le sigue un grupo de docentes que sostienen que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo en referencia a este aspecto (21%), y se resalta una minoría (7%) que expresó estar totalmente en desacuerdo con este aspecto.

¹ El detalle de los cuadros se puede ver en el Anexo 5.

En este ámbito de la integración, en relación a si “se promueve la recomendación o influencia interna” un 32% no emitió juicio de valor ni en pro ni en contra de este aspecto, una cantidad importante de docentes (21%) se sostuvo que están en desacuerdo con este aspecto, y una minoría (10%) expresó estar en total desacuerdo; por otra parte, un 33% de los docentes se encuentra en desacuerdo con que “el salario que se recibe es el adecuado”, a este grupo le sigue un grupo de docentes que opinan se encuentran de acuerdo en referencia a este aspecto (26%), y se resalta un porcentaje aún importante (20%) que expresó estar totalmente en desacuerdo con este punto.

En relación a si “se proveen las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo”, un 37% de los docentes estuvieron de acuerdo con este aspecto, seguido de un 32% que estuvo en desacuerdo y una minoría (12%) manifestó estar totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo con ello. En referencia a si “la institución le permite aprender y progresar como persona”, un 37% estuvo de acuerdo en que sí, sin embargo, un grupo importante (44%) presentó opiniones divididas en cuanto a este aspecto, unos no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo y otros estaban en desacuerdo, existiendo también una minoría (10%) se encontró totalmente en desacuerdo con este aspecto.

En función de si “se percibe un ambiente de cooperación”, un 34% sostuvo estar de acuerdo, una parte importante (27%) de los docentes se encontró en desacuerdo, y el grupo minoritario (11%) de docentes estuvo totalmente de acuerdo. Para la valoración de la “existencia de autonomía para la toma de decisiones relacionadas con el trabajo”, 31% de los docentes estuvieron de acuerdo con esto, pero así mismo una parte importante de los docentes (28%) expresó está en desacuerdo y una minoría se encontró totalmente de acuerdo (13%).

Por otra parte, en cuanto a “la existencia de normas de presentación personal”, se distingue que el 43% está de acuerdo con este punto, un 20% no emitió opinión al respecto y un 18% expresa estar en total desacuerdo. En referencia a la consideración de si “se sancionan las faltas”, se encontró el mayor porcentaje (44%) de docente sostiene estar de acuerdo, una porción importante (21%) de los docentes no emitieron juicio de valor ni a favor ni en contra de este punto, un 19% mencionó desacuerdo y un 8% opinó estar totalmente en desacuerdo.

Referente al punto de si “se celebran fechas especiales”, un 37% de los docentes se encontró de acuerdo con este punto, un grupo importante (20%) no emitió juicio de valor en este aspecto, y un 8% indicó estar totalmente de acuerdo con ello, por otra parte, en función de si “la institución y los trabajadores se identifican con el logo y los colores corporativos”, el 34% señaló estar de acuerdo, un 26% indiferencia, un 14% en desacuerdo con este punto y un 12% expresó estar totalmente en desacuerdo, aunque también una porción menor (14%) de docentes señaló estar totalmente de acuerdo en este aspecto.

En relación a si “se utilizan sistemas de incentivos para premiar la labor docente”, un 36% indicó estar completamente en desacuerdo, y el grupo siguiente en porcentaje (29%) mencionó desacuerdo, un 25% no emitió opinión ni a favor ni en contra de este aspecto, y en este caso el grupo minoritario (10%) estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo con este punto. Finalmente, en cuanto al interés institucional por su desarrollo profesional y familiar un 32% de docentes se mostró en desacuerdo con este tema, una porción importante (29%) no emitió juicio de valor y un menor porcentaje (24%) estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo con este aspecto.

En este caso los indicativos referentes a la integración, la generalidad de los docentes estuvo de acuerdo con su existencia en la mayor parte de los aspectos, aunque en algunos casos estuvieron en desacuerdo y en otro puntual no emitieron opinión negativa ni positiva, observándose esto como una carencia o falta de integración que repercute en la cultura organización de la institución educativa. Por consiguiente, se observan obstáculos en el desarrollo de la identidad de los docentes con sus compañeros y la institución, falta de enfoque en equipo, habiendo en ciertos aspectos falta de percepción de criterios de igualdad, entre otros aspectos que inciden de forma negativa en el desarrollo sus actividades eficientemente.

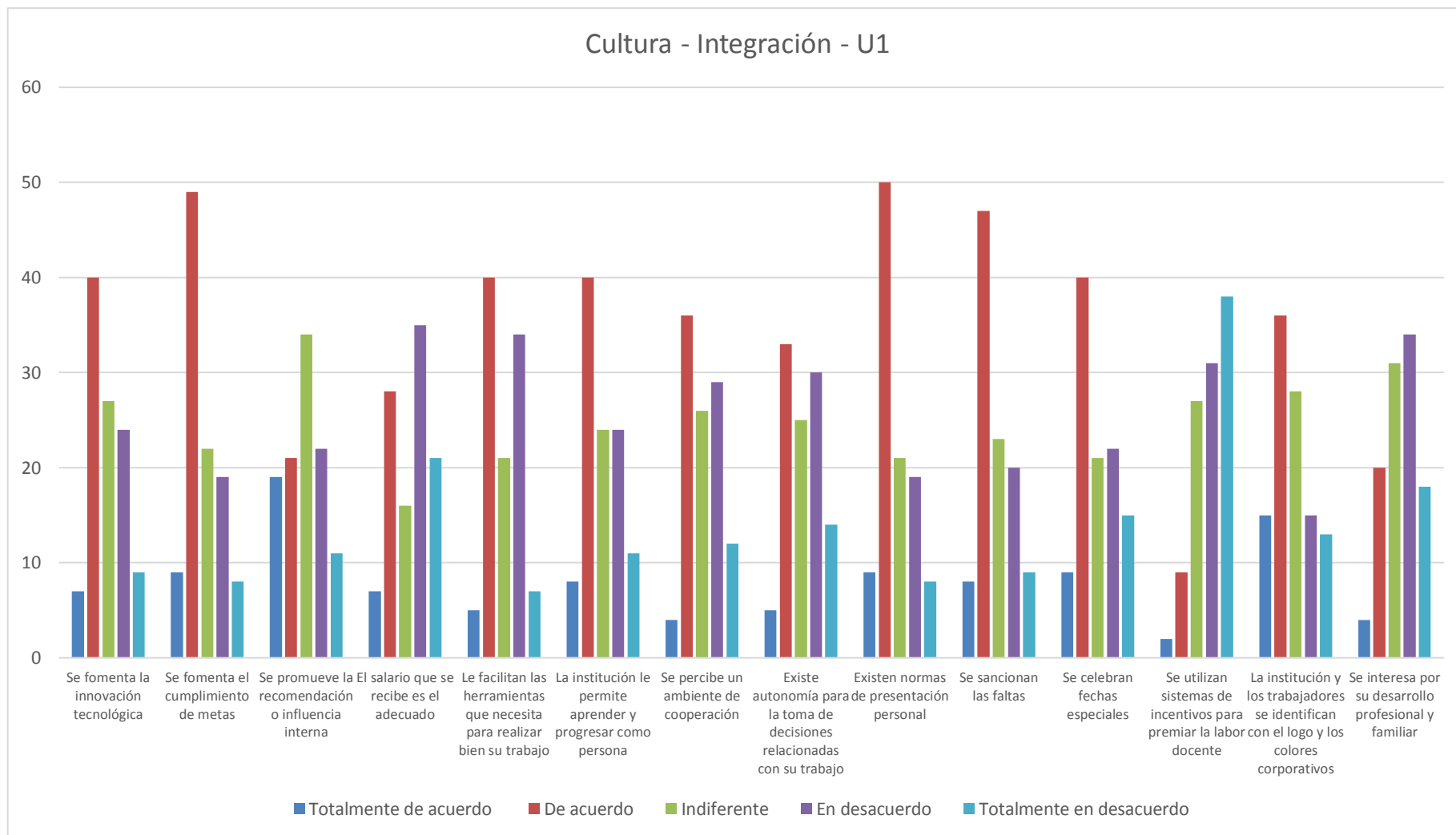


Figura Nº 3- 1.Cultura –Integración -U1

Fuente: Elaboración propia

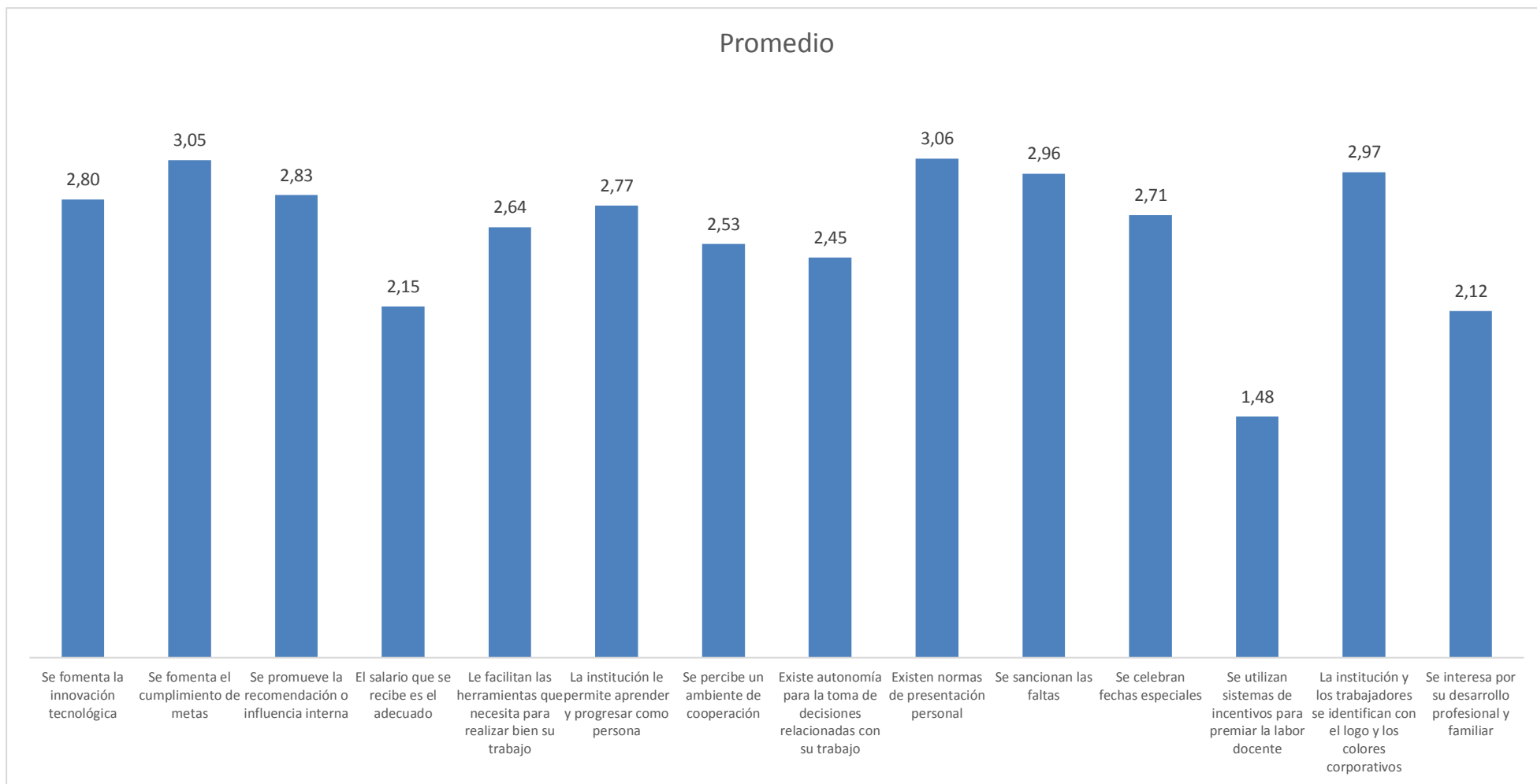


Figura Nº 3- 2. Promedio Cultura –Integración -U1

Fuente: Elaboración propia

El promedio total para esta universidad es de 2,61 (ver figura 3-2), entendiéndose que 5 es totalmente de acuerdo, es decir un puntaje favorable. En los promedios mientras más se acerca a 5 es mayor o más favorable el resultado. Por tanto, un valor de 2,61 implica que en cuanto a integración el valor es bajo o indicando una cierta indiferencia y no estar de acuerdo, por tanto, para esta universidad el nivel de integración medido a través de innovación, cumplimiento de objetivos, salario, ambiente de cooperación entre otras es bajo.

U2

Para esta institución se destaca que una gran mayoría docente (51%) está de acuerdo con que en el espacio universitario “se fomenta la innovación tecnológica” (ver figura 3-3). Una cifra importante de docentes (22%) expresaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con este aspecto, otro grupo (22%) se mostró en desacuerdo, y una minoría (5%) señaló estar totalmente de acuerdo. Por su parte, el 35% de los docentes se encuentra de acuerdo con que “se fomenta el cumplimiento de metas laborales”, a esta mayoría le sigue un grupo de docentes (27%) que sostienen estar en desacuerdo en referencia a este aspecto, y se resalta una minoría (3%) que expresó estar totalmente en desacuerdo con este aspecto.

Seguidamente, se tiene en relación a si “se promueve la recomendación o influencia interna” un 38% expresó estar en desacuerdo con este aspecto, además un 22% mencionó estar completamente en desacuerdo. En una cantidad significativa de docentes (24%) no emitió juicio de valor en este aspecto, y una minoría expresó estar en total acuerdo (3%) en este punto. Por otra parte, un 43% de los docentes se encuentra de acuerdo con que “el salario que se recibe es el adecuado” y un 32% está totalmente de acuerdo con esto. Se resalta una minoría (3%) que expresó estar totalmente en desacuerdo con este punto y un 14% en desacuerdo.

En cuanto a si “se proveen las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo”, el 35% de los docentes estuvieron de acuerdo con este aspecto, seguido de un grupo importante (30%) que estuvo en desacuerdo y una minoría (3%) que manifestó estar totalmente en desacuerdo con ello, en referencia a si “la institución le permite aprender y progresar como persona”, un 41% estuvo de acuerdo en que sí y un 30% estuvo totalmente de acuerdo con este aspecto, un menor porcentaje (11%) se encontró en desacuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo con este aspecto.

Por su parte, en relación a si “se percibe un ambiente de cooperación”, un 38% sostuvo estar de acuerdo, una parte importante (35%) de los docentes no emitió opinión al respecto, y el grupo minoritario de docentes (11%) mencionó estar totalmente en desacuerdo y así mismo 15% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Para la valoración de la “existencia de autonomía para la toma de decisiones relacionadas con el trabajo”, la mayoría docente estuvo de acuerdo con esto, una parte importante de los docentes expresó estar totalmente de acuerdo y una minoría se mostró totalmente en desacuerdo.

Así mismo, en cuanto a “la existencia de normas de presentación personal”, se distingue que un 46% de los docentes no emite juicio de valor ni a favor ni en contra en este aspecto, un grupo importante (22%) señala estar en desacuerdo y ningún docente expresó estar totalmente de acuerdo. En referencia a la consideración de si “se sancionan las faltas”, se encontró que el 32% de docentes no se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo con este aspecto, una porción importante (24%) de los docentes se mostró totalmente en desacuerdo en este punto, y la minoría (5%) opino estar totalmente de acuerdo.

Referente al punto de si “se celebran fechas especiales”, el 32% de los docentes se encontró en desacuerdo con este punto, un grupo importante (30%) expresó estar de acuerdo, y un 5% de docentes indicó estar totalmente de acuerdo ni totalmente en desacuerdo con ello, por otra parte, en función de si “se utilizan sistemas de incentivos para premiar la labor docente”, un 35% señaló estar totalmente en desacuerdo con este punto y un 14% en desacuerdo, una parte significativa (24%) no emitió juicio de valor al respecto, un 22% estuvo de acuerdo y una porción mínima de docentes (5%) señaló estar totalmente de acuerdo en este punto.

En relación a si “la institución y los trabajadores se identifican con el logo y los colores corporativos, un 30% indicó estar totalmente de acuerdo, y un grupo importante en cantidad (27%) se mostró en desacuerdo con este aspecto, y ningún docente se mostró totalmente en desacuerdo con este punto. Por último, en relación “al interés institucional por su desarrollo profesional y familiar” el 32% no se mostró ni en contra ni a favor de esta valoración, una parte importante (24%) señaló estar de acuerdo, mientras que la minoría docente (3%) expresó estar totalmente de acuerdo con este aspecto.

En este análisis de los elementos indicadores de la integración en su generalidad los docentes se encontraron de acuerdo la existencia en la mayor parte de los aspectos, aunque en parte de los aspectos se encontraron en desacuerdo y en total desacuerdo y en otros no emitieron juicio de valor, percibiéndose acá, por consiguiente, carencia de satisfacción, de los medios para alcanzar las metas propuestas, de la adaptación y tolerancia entre los miembros del equipo docente, pudiendo verse afectada la comprensión entre los docentes, a su vez el desarrollo de trabajos en equipo, existiendo en esta caso una mayor falta de cohesión de los equipos docentes que refleja una falta de integración que repercute en la cultura organización de la institución. Por consiguiente, se observan mayores obstáculos en la integración y el desarrollo de las actividades docentes, tal como puede observarse gráficamente en las Figuras 3-3 y 3-4 que se presentan a continuación.

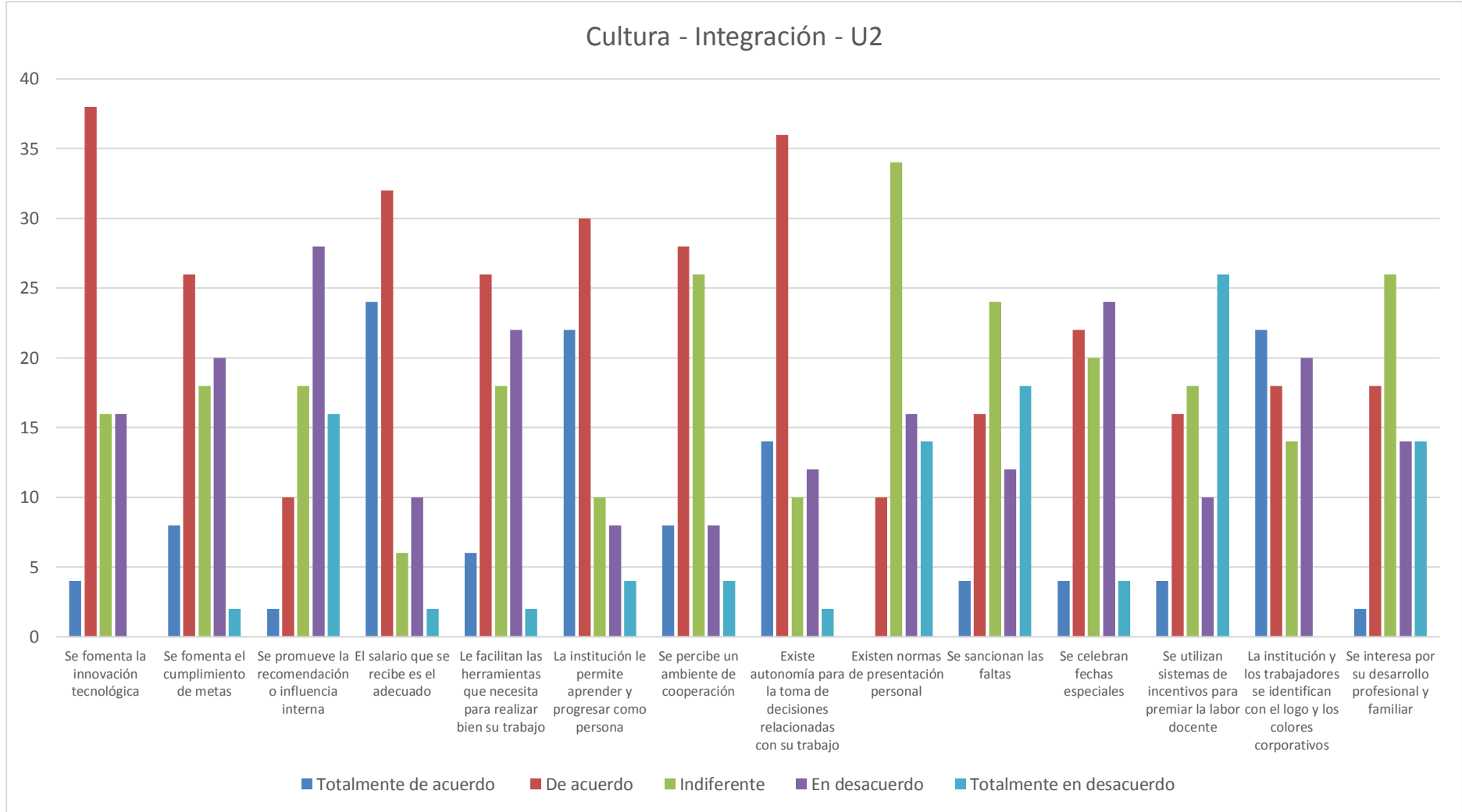


Figura Nº 3- 3. Cultura –Integración -U2

Fuente: Elaboración propia

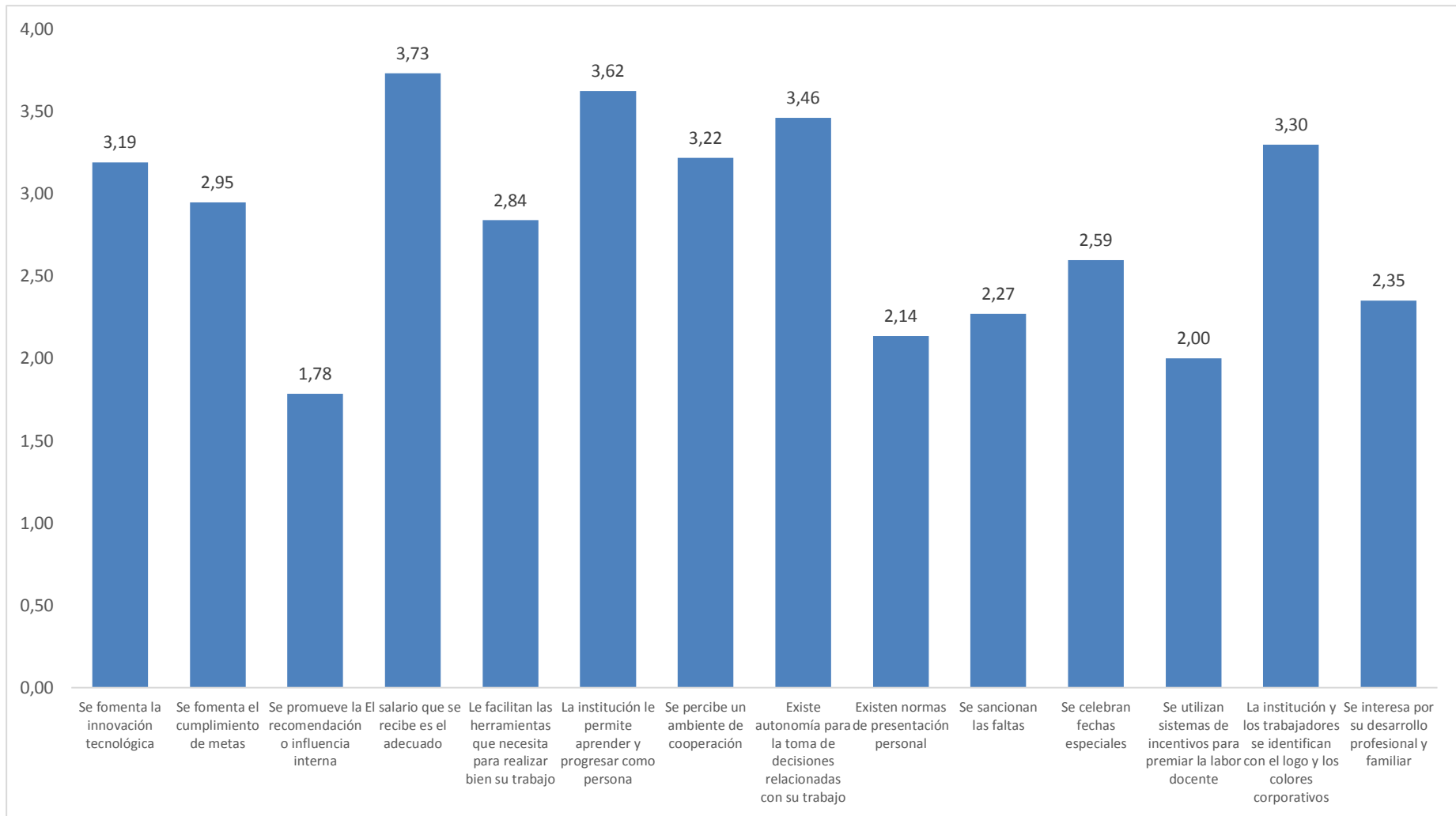


Figura Nº 3- 4. Promedio Cultura – Integración U2

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido para esta universidad es 2,82 (ver figura 3-4), lo cual indica un valor aún bajo, siendo algo más alto que el caso anterior, pero que demuestra aún que existen varios aspectos que no se encuentran fortalecidos en la universidad y por tanto no generan una cultura de integración en los docentes.

U3

En esta casa de estudio el resultado muestra que la mayoría docente (57%) está totalmente de acuerdo con que en el espacio universitario “se fomenta la innovación tecnológica” (ver figura 5), otro grupo de docentes (16%) mencionaron estar de acuerdo con este aspecto, y una minoría (14%) indicó estar en desacuerdo o en total desacuerdo en este punto. Por otra parte, el 43% de los docentes se encuentra totalmente de acuerdo con que “se fomenta el cumplimiento de metas laborales”, a este grupo le sigue un grupo de docentes (33%) que sostienen estar de acuerdo en referencia a este aspecto, y se resalta una minoría (13%) que expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con este aspecto.

Adicionalmente, en relación a la afirmación “se promueve la recomendación o influencia interna” la mayoría (36%) expresó estar de acuerdo con este aspecto, y una cantidad significativa de docentes (28%) expresó estar totalmente de acuerdo en este aspecto. Solamente una minoría (7%) no emitió juicio de valor en este punto. Por otra parte, la mayoría de los docentes (57%) se encuentra totalmente de acuerdo con que “el salario que se recibe es el adecuado”, a esta mayoría le sigue un grupo de docentes que se encuentran de acuerdo en referencia a este aspecto (33%), y se destaca que un grupo minoritario (10%) que presentó opiniones en desacuerdo o en total desacuerdo con este punto.

En referencia a si “se proveen las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo”, un 41% de los docentes estuvieron totalmente de acuerdo con este aspecto, seguido de un grupo importante (31%) que estuvo de acuerdo y una minoría que manifestó estar totalmente en desacuerdo con ello (5%). En relación a si “la institución le permite aprender y progresar como persona”, la generalidad docente estuvo totalmente de acuerdo en que sí (53%) y un grupo importante (31%) también señaló estar de acuerdo con este aspecto; una porción minoritaria de docentes emitió opiniones distintas, una parte se encontró en total desacuerdo (5%), mientras la otra parte (5%) no emitió juicio de valor al respecto.

En relación a si “se percibe un ambiente de cooperación”, un 46% sostuvo estar totalmente de acuerdo, una parte importante de los docentes (26%) se encontró de acuerdo al

respecto (26%), y el grupo minoritario de docentes (5%) estuvo totalmente en desacuerdo. Para la estimación de la “existencia de autonomía para la toma de decisiones relacionadas con el trabajo”, un 43% estuvo de acuerdo con esto, una parte importante de los docentes (32%) expresó estar totalmente de acuerdo y una minoría (5%) se mostró totalmente en desacuerdo.

Igualmente, en cuanto a “la existencia de normas de presentación personal”, se distingue que el 43% se mostró totalmente de acuerdo con este punto, una porción importante de docentes expresó estar desacuerdo (17%) y una minoría docente (12%) no emitió juicio de valor ni a favor ni en contra en este aspecto. En referencia a la consideración de si “se sancionan las faltas”, se encontró que el 45% estuvo totalmente de acuerdo en este aspecto, una porción significativa de los docentes (32%) se mostró de acuerdo en este punto, y una parte minoritaria opino estar totalmente en desacuerdo (2%).

Por su parte, en cuanto al punto de si “se celebran fechas especiales”, el 43% de los docentes se encontró totalmente de acuerdo con este punto, un grupo importante expresó estar de acuerdo (39%), y una representación minoritaria de docente se encontró totalmente en desacuerdo con ello (7%); por otra parte, en función de si “la institución y los trabajadores se identifican con el logo y los colores corporativos”, el 46% señaló estar totalmente de acuerdo con este punto y una parte significativa (30%) expresó estar de acuerdo al respecto, por lo que una porción mínima de docentes (5%) señaló estar totalmente en desacuerdo en este punto.

En relación a si “se utilizan sistemas de incentivos para premiar la labor docente”, un 33% indicó estar totalmente de acuerdo, y un grupo importante en cantidad se mostró ni a favor ni en contra de este aspecto (13%), y 12% se mostró totalmente en desacuerdo con este punto. Por último, en relación “al interés institucional por su desarrollo profesional y familiar” el 45% se mostró totalmente de acuerdo, una parte significativa (19%) no emitió juicio de valor y por su parte un grupo minoritario (5%) estuvo totalmente en desacuerdo.

Para esta universidad, los elementos consultados que hacen referencia a la integración obtuvieron como resultado de manera mayoritaria el acuerdo de todos los docentes en todos los aspectos, es decir, que se percibe una fuerte cohesión entre los miembros de ese equipo de trabajo, facilitando de esta forma la comprensión entre ellos, la identificación

con la institución, existiendo desde la perspectiva docente los medios para alcanzar sus metas y de solucionar los problemas en caso de existir, lo cual es muy positivo para el desarrollo de la cultura organización de la institución. Por lo tanto, existen mejores condiciones y clima organizacional positivo para la ejecución de los procesos y actividades de forma eficiente. A continuación, se presentan las Figuras 3-6 y 3-7 para posteriormente analizarlas.

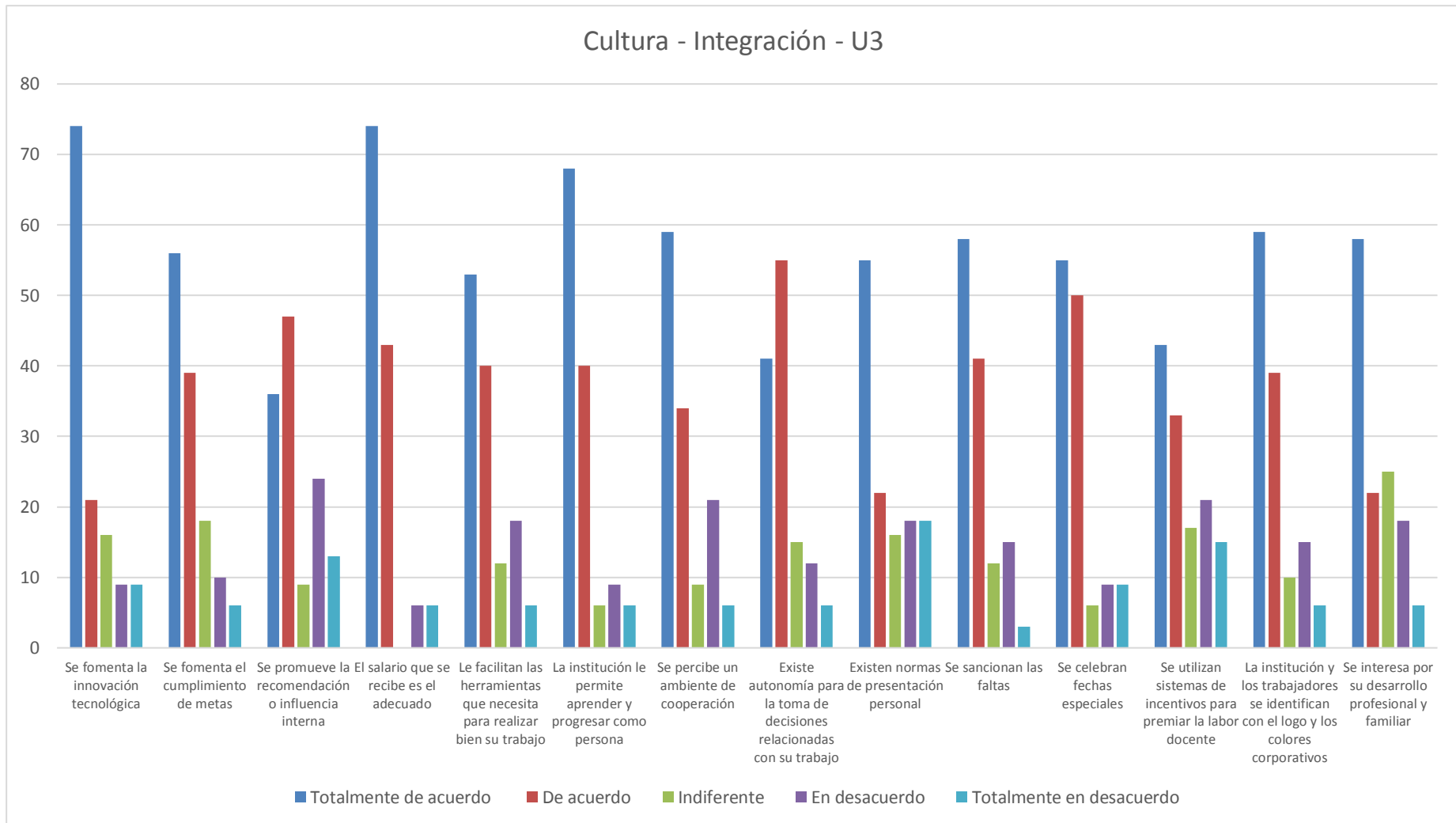


Figura Nº 3- 5. Cultura –Integración –U3

Fuente: Elaboración propia

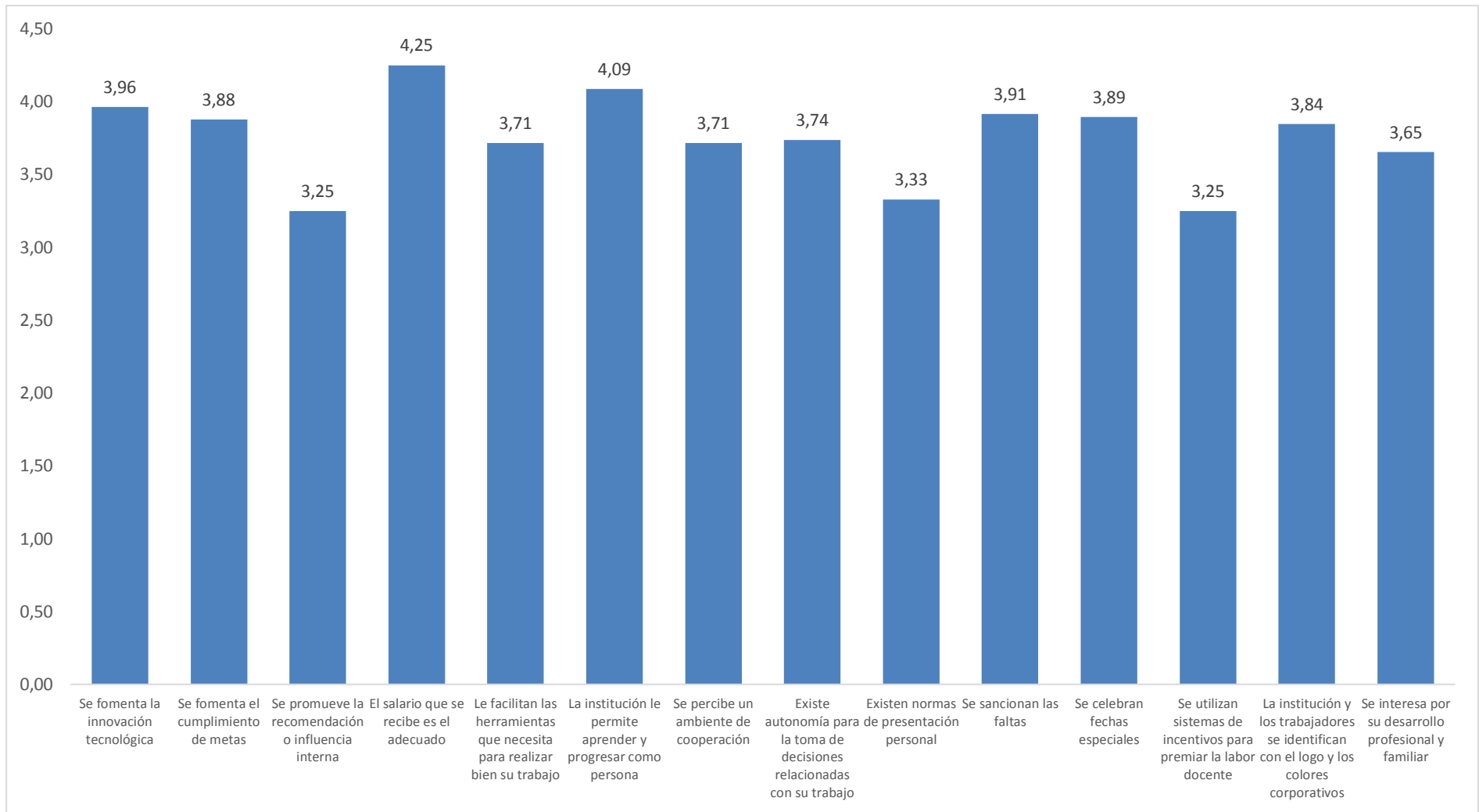


Figura Nº 3- 6. Promedio Cultura – Integración U3

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido total es de 3,75, lo cual indica que si bien existe una variabilidad en las respuestas (ver figura 3-6), el valor es medianamente alto, es decir que se encuentra entre una posición media cercana a que están de acuerdo en la mayor parte de los puntos analizados, siendo una puntuación bastante mayor que para las demás universidades.

Comparativamente entre las 3 universidades, en la siguiente tabla se puede observar los promedios obtenidos.

Es claro que la cultura en relación a integración tiene una calificación más alta para la U3 en base a la percepción interna de los docentes, alcanzando un valor aceptable que en promedio implicaría estar de acuerdo en que existe integración. Esto implica que en los ámbitos que favorece la universidad a la cultura como: el incentivo para el cumplimiento de metas, la disponibilidad de herramientas, el aporte de la universidad para las personas, la cooperación interna y finalmente la identificación con la entidad como puntos principales, los docentes consideran en su mayoría estar de acuerdo para la U3, mientras que en esos aspectos, la U2 y U1 lo ven algo indiferente o no están de acuerdo en que existe². A continuación, se presenta en el cuadro 3-1 con los indicadores promedios de Cultura –Integración en las universidades objeto de estudio.

Cuadro N° 3- 1: Promedio Cultura – Integración de las Universidades evaluadas

	Promedio
U1	2,61
U2	2,82
U3	3,75

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Relaciones interpersonales

U1

Para esta universidad, en el siguiente punto: “se promueve el trabajo en equipo” se obtuvo como resultado que un 40% de los docentes se encontró de acuerdo con este aspecto (ver figura 3-7), una cantidad importante de docentes (23%) presento posiciones que no emitieron juicio de valor y otro 23% expresaron desacuerdo; una minoría (7%) se mostró

² Un análisis adicional se presenta en el Anexo 3, considerando los resultados globales de todas las universidades.

en total desacuerdo. En referencia a si “se mantienen buenas relaciones con los miembros de la institución”, una gran parte (50%) estuvo de acuerdo, pero una parte significativa de ellos (25%) no emitió juicio de valor al respecto y otra parte minoritaria (5%) expresó estar en total desacuerdo

En relación a si “se recibe buen trato entre compañeros de trabajo”, también en este aspecto una gran parte (59%) estuvo de acuerdo sumado a un 9% totalmente de acuerdo, y un 16% no emitió juicio de valor al respecto, con otra parte minoritaria (12%) que expresó estar en desacuerdo y 4% en total desacuerdo. Por otra parte, en cuanto a si “se reconoce regularmente el buen trabajo realizado”, 32% de los docentes señaló estar en desacuerdo, y una porción importante (30%) no estuvo ni a favor ni en contra de la veracidad de este tema; un 21% mostro estar de acuerdo y un porcentaje menor (15%) sostuvo estar totalmente en desacuerdo con este punto.

En este ámbito, y en referencia de si “se lleva un buen manejo de conflictos”, el 31% se limitó y no emitió juicio de valor al respecto, sin embargo, una parte importante (27%) declaro estar de acuerdo, conjuntamente con una minoría (3%) totalmente de acuerdo con este punto y un 23% en desacuerdo. Para dar respuesta acerca de si “la relación entre secciones de clase y/o áreas permite trabajar cómodamente”, el 36% de los docentes se mostró de acuerdo, una porción significativa (23%) se mostró dividida unos sin emitir juicio y otros en desacuerdo, y un conjunto minoritario (12%) estuvo en total acuerdo.

En esta institución se puede deducir que está de acuerdo con los elementos consultados, sin embargo, se presenta una cantidad significativa de docentes que no emite un juicio parcial a cerca de los temas explorados y en algunos pocos casos se encuentran en desacuerdo, evidenciándose que las relaciones interpersonales tienen sus debilidades, las interacciones pueden ser reducidas, la vinculación y clima institucional podría ser el más idóneo para las relaciones laborales eficientes, esto podría representar un obstáculo en la toma de decisiones, en la solución de conflictos, por consiguiente, las malas relaciones interpersonales pueden ser perjudiciales para la institución.

A continuación, y para efectos de análisis, se presentan las Figuras 3-7 y 3-8 contentivas con la data de Relaciones interpersonales y el Promedio relaciones interpersonales de la U1 respectivamente.

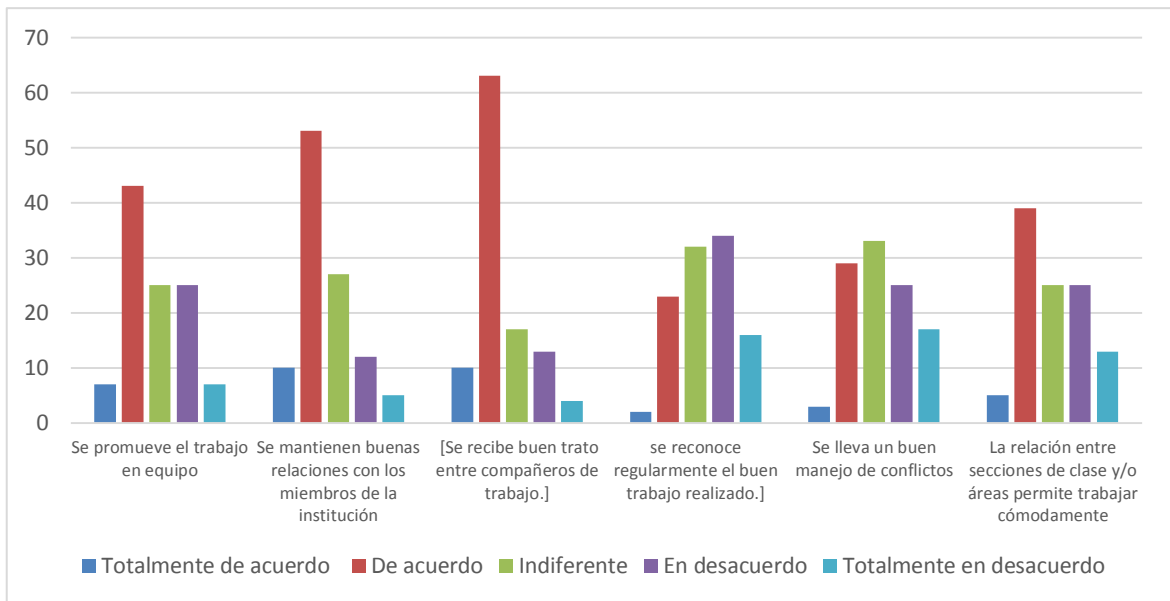


Figura Nº 3- 7. Relaciones interpersonales U1

Fuente: Elaboración propia

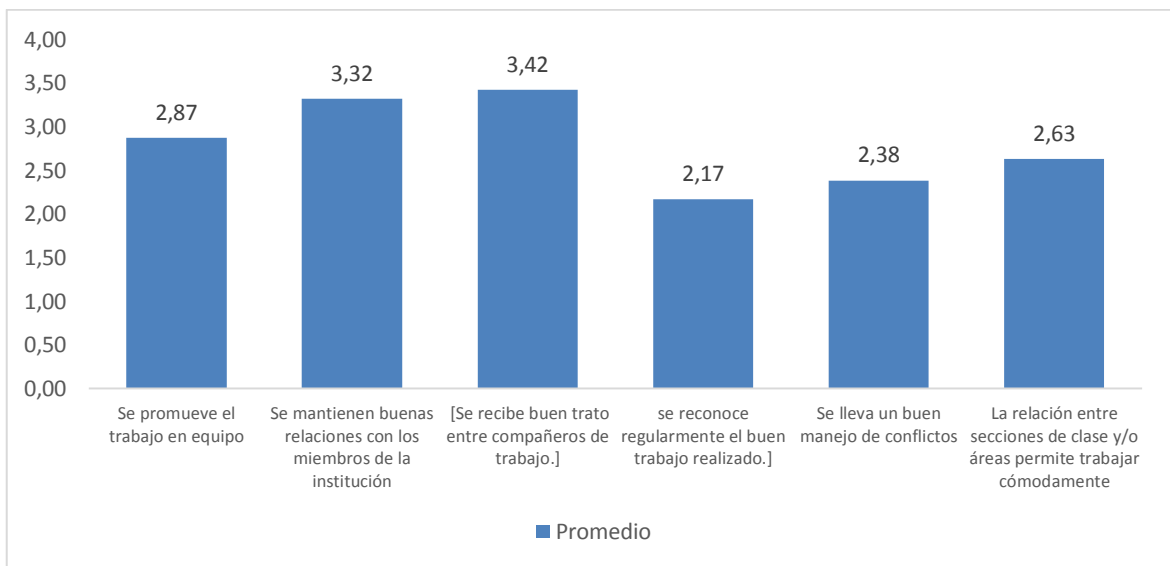


Figura Nº 3- 8. Promedio relaciones interpersonales U1

Fuente: Elaboración propia

El promedio total obtenido de los ámbitos de relaciones personales para la U1 es de 2,8 lo cual indica que, aunque en algunos ámbitos de esta variable están un porcentaje importante de los docentes de acuerdo (ver figura 3-8), en otros ámbitos, están en su

mayoría en desacuerdo. Obteniéndose un resultado intermedio, algo indiferente o en desacuerdo en general en que existen adecuadas relaciones interpersonales.

U2

En esta institución, la valoración de indicativos de relaciones interpersonales partiendo de si “se promueve el trabajo en equipo”, 38% de los docentes estuvo de acuerdo con este tema, una porción significativa de docentes no tomó partido o juicio de valor y una minoría estuvo en total desacuerdo, no encontrándose ningún docente en total acuerdo con este tema. En relación a si “se mantienen buenas relaciones con los miembros de la institución”, la mayor parte de los docentes manifestó estar de acuerdo con este tema, un grupo importante de docentes no emitió juicio de valor ni positivo ni negativo en esta respuesta, y una porción minoritaria de docentes se mostró dividida unos en total acuerdo y otros en total desacuerdo.

Adicionalmente, en referencia a si “se recibe buen trato entre compañeros de trabajo”, igualmente en este caso 46% de los docentes se mostró de acuerdo, sin embargo, una parte importante señaló estar en desacuerdo, y una minoría indicó estar en total acuerdo con este aspecto, por su parte, en cuanto a si “se reconoce regularmente el buen trabajo realizado”, 51% de los docentes no emitió juicio de valor al respecto, un conjunto significativo de ellos se manifestó de acuerdo con este aspecto, y una porción minoritaria coincidió estar en desacuerdo y total desacuerdo en este punto.

Igualmente, y en referencia de si “se lleva un buen manejo de conflictos 51% no emitió juicio de valor ni positivo ni negativo en este tema, pero una parte importante se mostró en desacuerdo y una porción minoritaria expresó estar en total desacuerdo con este punto. Además, en cuanto a si “la relación entre secciones de clase y/o áreas permite trabajar cómodamente”, 46% de los docentes se limitó y no tomó partido ni positiva ni negativamente, un conjunto importante de docentes señaló estar de acuerdo, y una parte minoritaria estuvo en total acuerdo.

Así pues, en este ámbito la institución evidencia como tendencia en los temas considerados acerca de las relaciones interpersonales con resultados como el acuerdo, la no emisión de juicio de valor, y el desacuerdo con lo planteado, por lo tanto, no existen criterios unificados en esta institución lo que refleja poca adaptación de sus integrantes, quizás falta

de vinculación con el ambiente laboral, lo que pudiese dificultar el avance o transformaciones necesarias para el progreso de la institución, igualmente se puede vislumbrar que no existen normativas en función de la relaciones interpersonales ya que los docentes no perciben que este elemento fundamental se lleve a cabo de forma totalmente positiva. A continuación, y para efectos de análisis se presentan las Figuras 9 y 10 con la información concerniente a Relaciones interpersonales y Relaciones interpersonales promedio de la U2 respectivamente.

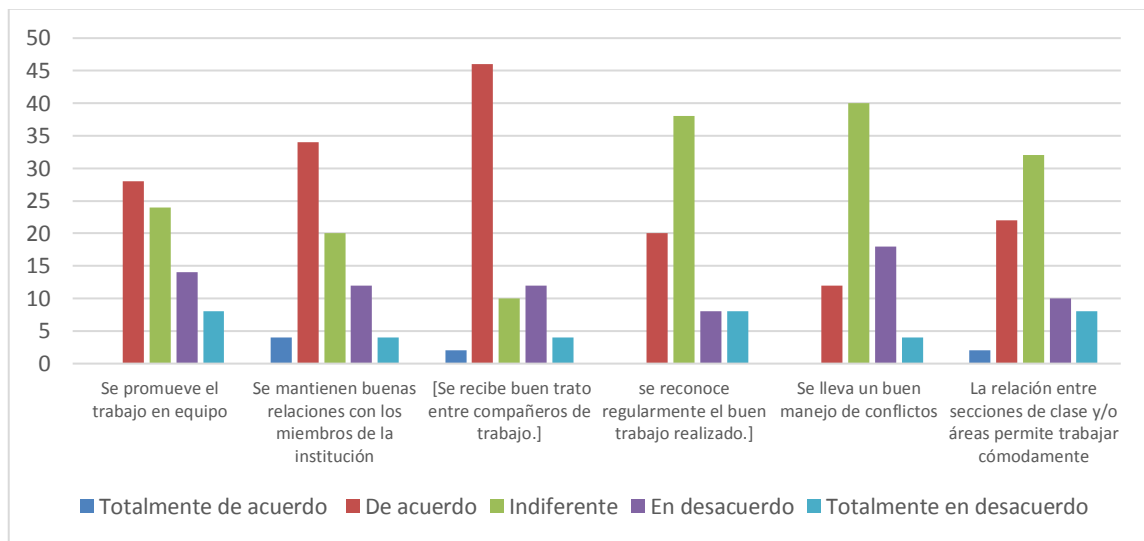


Figura Nº 3- 9. Relaciones interpersonales U2

Fuente: Elaboración propia

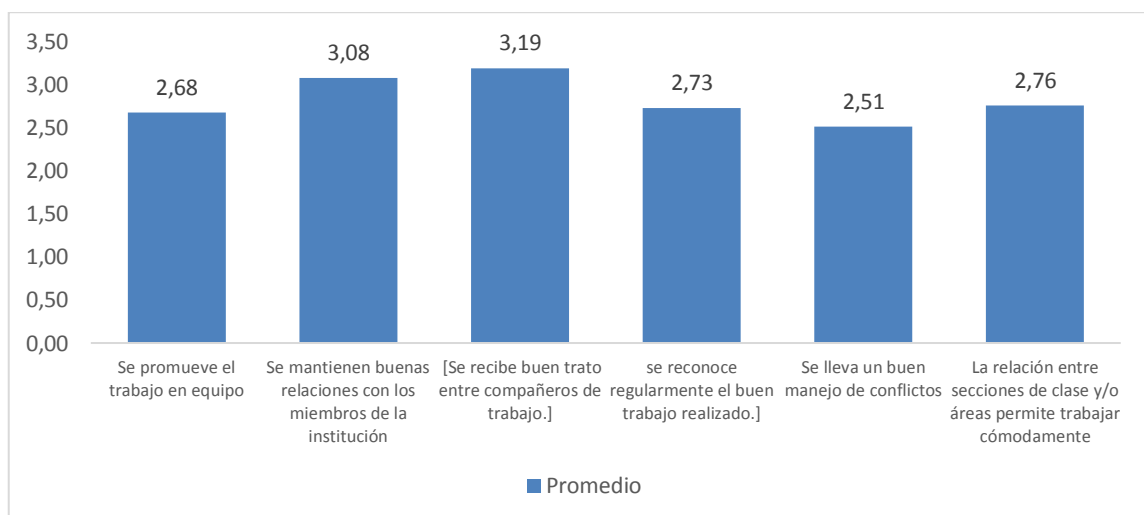


Figura Nº 3- 10. Relaciones interpersonales promedio U2

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la U2 el promedio es 2,82, igual al caso anterior, es decir una percepción indiferente o algo en desacuerdo acerca de que existen adecuadas relaciones interpersonales.

U3

Para esta institución, la estimación de las relaciones interpersonales inicio con la concepción de si “se promueve el trabajo en equipo”, 53% de los docentes estuvo en total acuerdo con este aspecto, un conjunto significativo de docentes se mostró de acuerdo y una parte minoritaria expresó de igual forma en desacuerdo, en total desacuerdo y otros sin emitir juicio de valor al respecto. En cuanto a si “se mantienen buenas relaciones con los miembros de la institución”, 40% de los docentes manifestó estar de acuerdo con este tema, un conjunto significativo de docentes expresó estar totalmente de acuerdo con este aspecto, y una porción minoritaria de docentes se mostró en total desacuerdo.

Por otra parte, en relación a si “se recibe buen trato entre compañeros de trabajo”, 48% de los docentes señaló estar totalmente de acuerdo, y en esta misma sintonía una parte importante señaló estar de acuerdo, y una minoría indicó estar en total desacuerdo con este aspecto, en este ámbito, en relación a si “se reconoce regularmente el buen trabajo realizado”, 36% de los docentes expresó estar totalmente de acuerdo al respecto, un conjunto significativo de ellos se manifestó de acuerdo con este aspecto, y una porción minoritaria señaló encontrarse en total desacuerdo en este punto.

A su vez, y en referencia de si “se lleva un buen manejo de conflictos”, 38% indicó estar en total acuerdo con este tema, un conjunto importante no emitió juicio de valor ni positivo ni negativo en este tema, y una porción minoritaria expresó estar en total desacuerdo con este punto. Igualmente, en relación a si “la relación entre secciones de clase y/o áreas permite trabajar cómodamente”, 50% de los docentes se mostró totalmente de acuerdo en este ámbito, un conjunto importante de docentes señaló estar de acuerdo, y una parte minoritaria estuvo en total desacuerdo.

En este caso, los docentes de esta institución en su mayoría expresan estar de acuerdo en los temas consultados acerca de las relaciones interpersonales, en casos muy puntuales no se emite juicio de valor y en muy poca cantidad docente se expresan en desacuerdo, sin embargo, es posible evidenciar una mayor interacción interpersonal, el uso e

implementación de normas de convivencia en estos espacios, mayor claridad en los trabajos en equipo, en la gestión de conflictos, en la comunicación y negociación interpersonal y colectiva, y una mayor facilidad para la adaptación. A continuación, y para efectos de análisis se presentan las Figuras 3-11 y 3-12 con la información concerniente a Relaciones interpersonales y Relaciones interpersonales promedio de la U3 respectivamente.

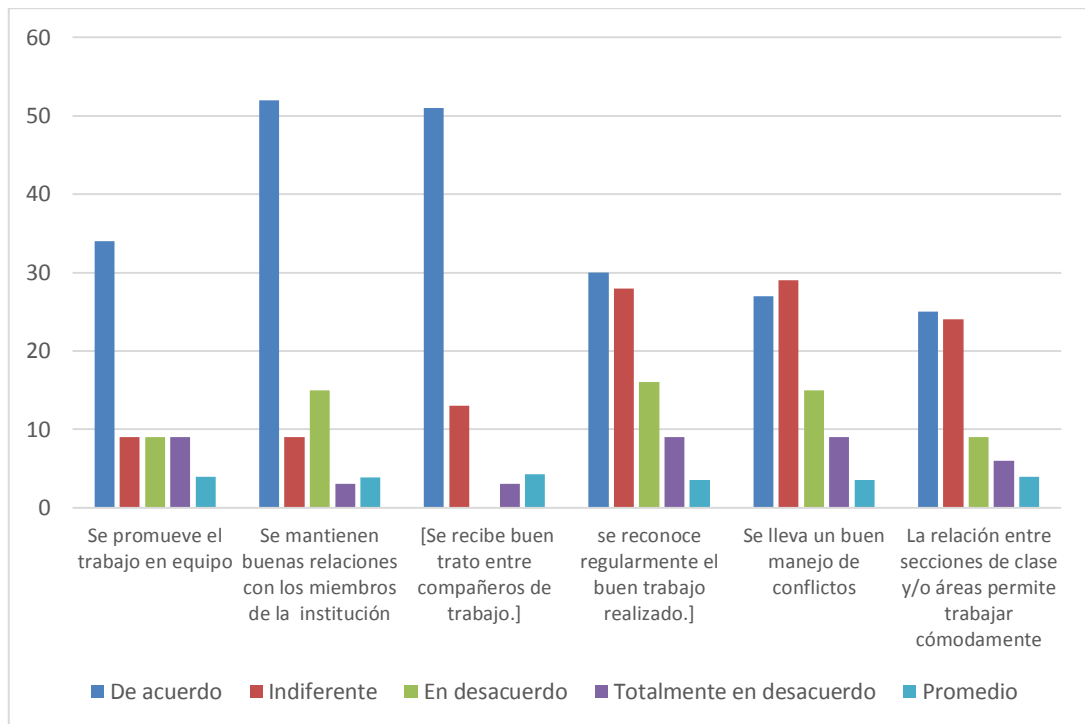


Figura N° 3- 11. Relaciones interpersonales U3

Fuente: Elaboración propia

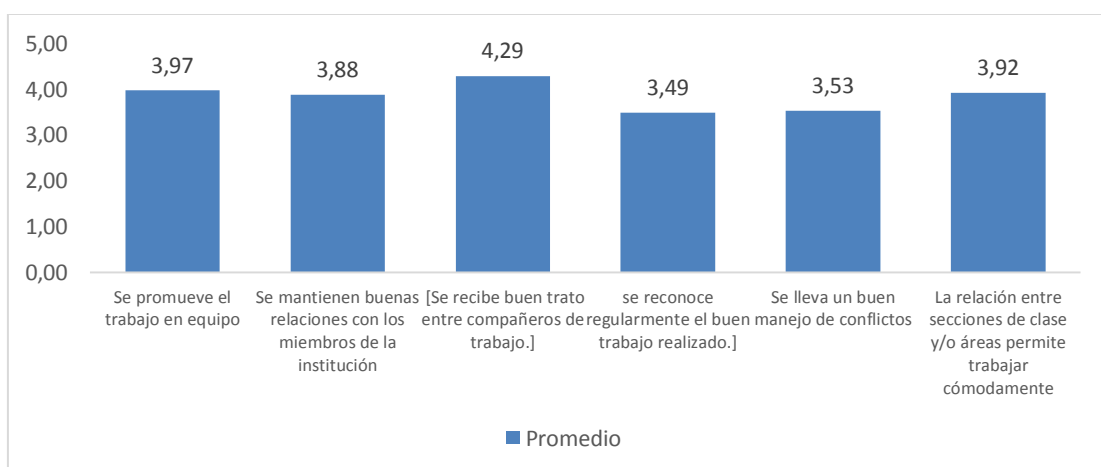


Figura N° 3- 12. Relaciones interpersonales Promedio U3

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la U3, las relaciones interpersonales son superiores a las otras 2 universidades, con un valor promedio final de 3,84, lo cual indica que está de acuerdo en que existen buenas relaciones interpersonales considerando ámbitos como las relaciones entre miembros, el buen trato, reconocimiento, relaciones entre áreas.

Comparativamente se puede observar en el cuadro 3-2 siguiente los promedios en relaciones interpersonales de las universidades objeto de estudio.

Cuadro N° 3- 2: Promedio de Universidades: Relaciones interpersonales

	Promedio
U1	2,80
U2	2,82
U3	3,84

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Trabajo en equipo

U1

Para la dimensión “trabajo en equipo” se discriminó en los siguientes indicativos: “los docentes de otras aulas y/o áreas se ayudan cuando es necesario”, en este aspecto 48% de docentes manifestó estar de acuerdo con este punto, una porción importante no tomó partido ni de forma positiva ni negativa en este ámbito, y un conjunto minoritario de docentes se mostró en total desacuerdo con este aspecto. En cuanto a “las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas si se realizan con frecuencia”, 30% no emitió juicio de valor, mientras que un parte importante expresó estar de acuerdo y una cantidad igual de docentes se mostró en desacuerdo, pero una mayoría estuvo en total acuerdo con este tema.

En relación a si “la institución es flexible y se adapta bien a los cambios”, se presentaron dos grupos de 28% unos con posición de desacuerdo y otro sin emitir juicio al respecto, un conjunto importante de docentes se mostró de acuerdo en este punto y una porción minoritaria estuvo en total acuerdo con este aspecto. En función de si “el ambiente físico del aula y/o área permite trabajar cómodamente”, un 39% de los docentes se encontró de acuerdo en este ámbito, una parte importante de ellos no se parcializo ni de forma positiva ni negativa en este aspecto, y la minoría expresó estar en total desacuerdo.

Finalmente, en referencia a si “se permite ser creativo e innovador en las soluciones de los conflictos laborales”, un 36% de docentes se limitó en este tema no emitiendo juicio de valor al respecto, un conjunto significativo de docentes se manifestó de acuerdo y la minoría expresó estar en total acuerdo al respecto.

En este caso, se notó más limitación en los docentes para parcializarse o expresar un juicio de valor al respecto de los indicadores consultados, encontrándose solo una parte de los docentes de acuerdo o con respuesta positiva al indicador planteado, por consiguiente, es perceptible que el trabajo en equipo presenta sus dificultades, por lo tanto en estos casos los resultados de trabajos en equipo son reducidos, se genera poca solución colectiva a conflictos en caso de existir, el desarrollo de proyectos y procesos en conjunto puede verse debilitado, todos estos aspectos pueden generar en los docentes condiciones de insatisfacción. Seguidamente y a efectos de análisis se presentan las Figuras 3-13 y 3-14 con la información concerniente a Trabajo en equipo y Trabajo en equipo promedio de la U1 respectivamente.

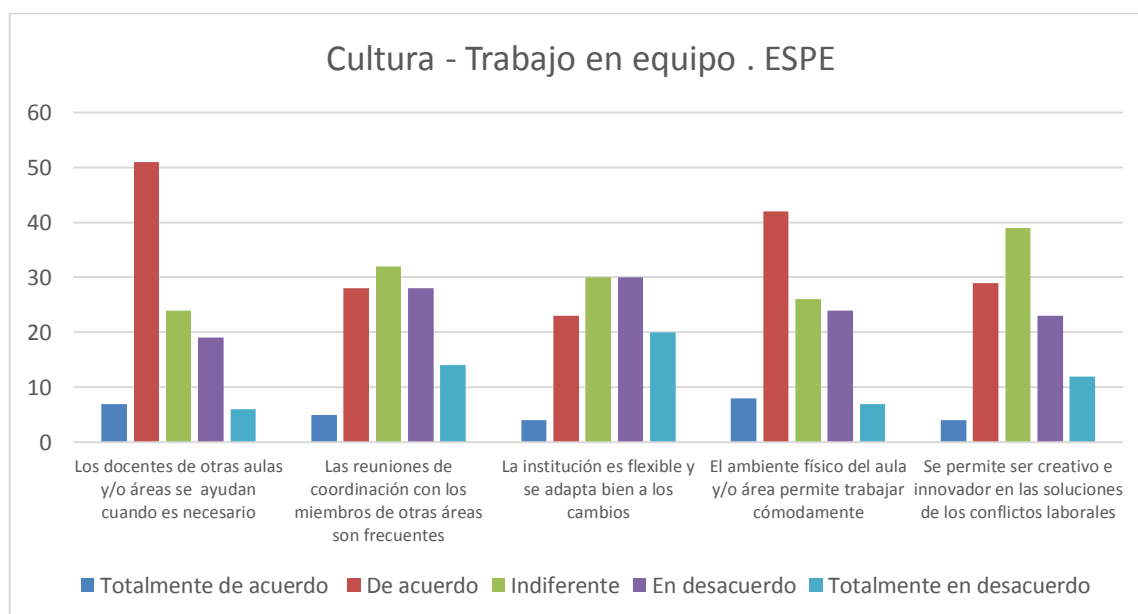


Figura Nº 3- 13. Trabajo en equipo U1

Fuente: Elaboración propia

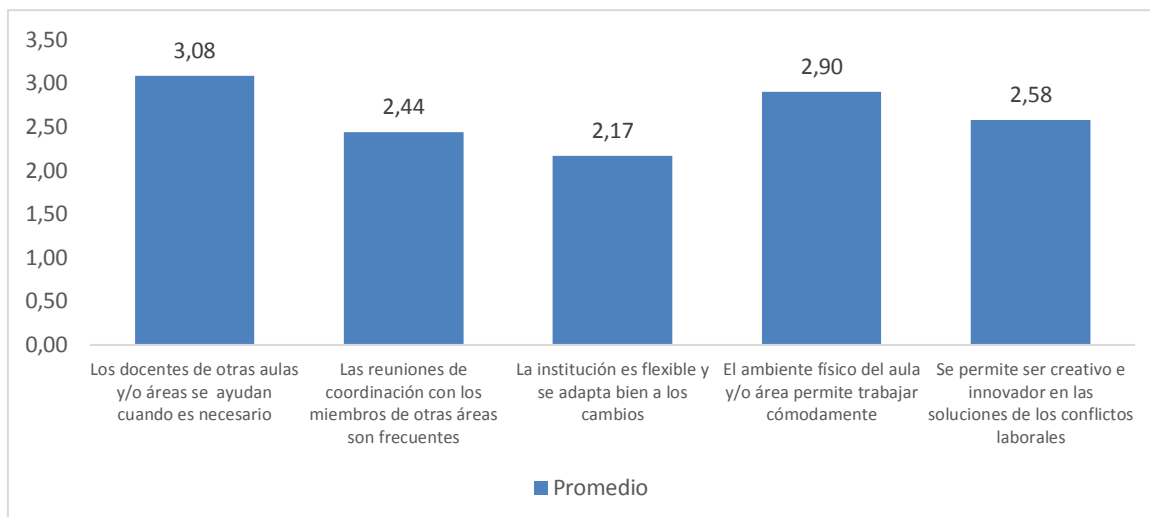


Figura Nº 3- 14. Trabajo en equipo U1 promedio

Fuente: Elaboración propia

El promedio para este caso es 2,63 indicando un valor bajo, con una percepción indiferente o algo en desacuerdo en que existe una cultura adecuada en relación al trabajo en equipo.

U2

En este caso, el estudio del trabajo en equipo consideró lo siguiente: “los docentes de otras aulas y/o áreas se ayudan cuando es necesario”, en este punto un 41% de docentes no emitió juicio de valor, una parte significativa de los docentes se mostró de acuerdo con este tema y una minoría expresó encontrarse en total desacuerdo. En referencia a “las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas si se realizan con frecuencia”, 32% de docentes señaló estar en desacuerdo, pero un grupo significativo se mostró de acuerdo y así mismo una porción mínima de docentes estuvo totalmente de acuerdo con este tema.

En función de si “la institución es flexible y se adapta bien a los cambios”, se encontró con la particularidad de que un 32% de docente no emitió juicio de valor ni en pro ni en contra en este aspecto, sin embargo, un grupo importante se mostró de acuerdo y en esta misma sintonía una porción minoritaria estuvo totalmente de con este tema. En relación a si “el ambiente físico del aula y/o área permite trabajar cómodamente”, un 32% se expresó en desacuerdo en este ámbito, una parte importante de ellos estuvo de acuerdo en este punto, y la minoría señaló estar en total acuerdo y otra minoría en total desacuerdo.

Adicionalmente, en referencia a si “se permite ser creativo e innovador en las soluciones de los conflictos laborales”, un 35% de los docentes señaló estar de acuerdo al respecto, un conjunto significativo de docentes no emitió juicio de valor parcial ni positiva ni negativamente y la minoría expresó estar en total acuerdo al respecto.

Para esta institución se observa que parte de los docentes no emiten juicio de valor y otros están en desacuerdo con los planteamientos que consideran el trabajo en equipo, sin embargo existen casos de docentes que se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en estos aspectos, por lo tanto, no es posible generalizar sobre este ámbito, pero debido a la variedad en la perspectiva docente se puede deducir que el cuerpo docente muestra falta de cohesión lo que repercute negativa y directamente en el trabajo en equipo y a su vez en la efectividad de dichos equipos de trabajo, pudiéndose especular en estos casos de la falta de dirección que permita la integración y facilite el trabajo en equipo. Seguidamente y a efectos de análisis se presentan las Figuras 3-15 y 3-16 con la información concerniente a Trabajo en equipo y Trabajo en equipo promedio de la U2 respectivamente.

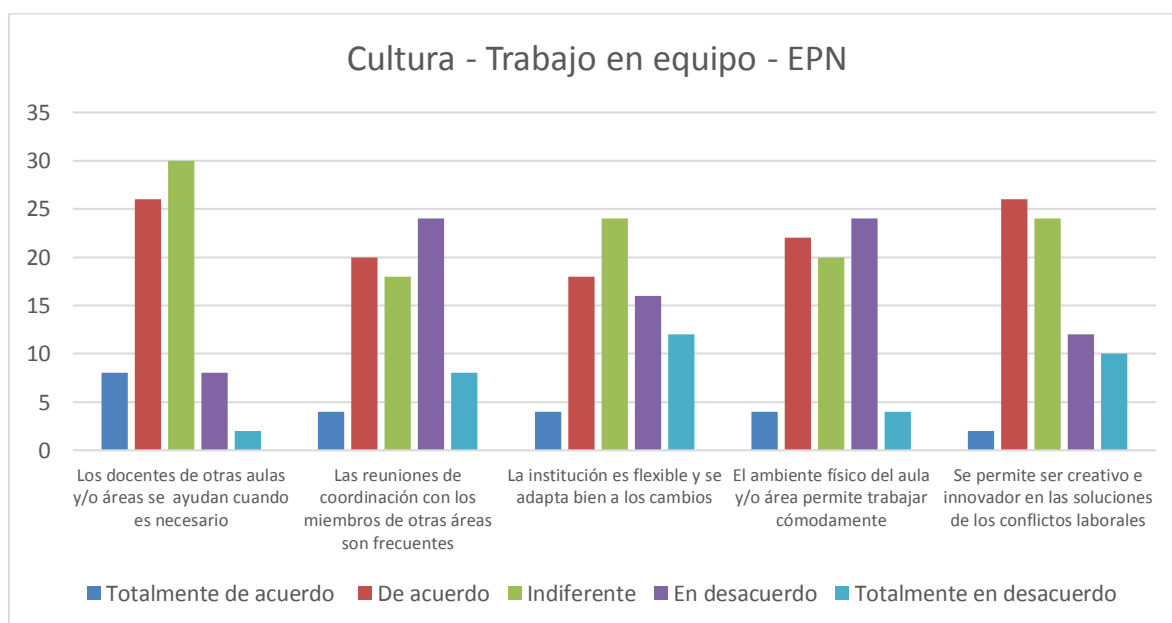


Figura Nº 3- 15. Trabajo en equipo U2

Fuente: Elaboración propia

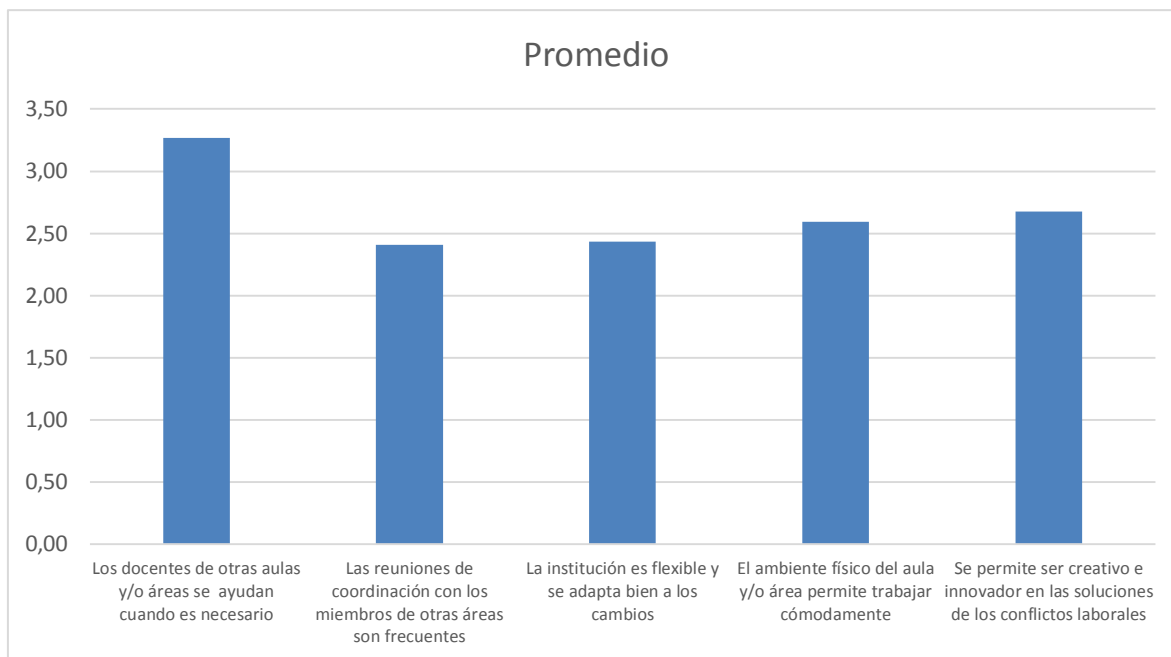


Figura Nº 3- 16. Trabajo en equipo U2 promedio

Fuente: Elaboración propia

En la U2 el promedio en equipo medio es 2,68, similar a la U1 previamente analizada.

U3

Para esta institución, el análisis se consideró a partir de los siguientes aspectos: “los docentes de otras aulas y/o áreas se ayudan cuando es necesario”, en este tema la mayoría de los docentes (57%) señaló estar totalmente de acuerdo, un grupo significativo de los docentes se mostró de acuerdo con este tema y una minoría expresó encontrarse en desacuerdo. En cuanto a “las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas si se realizan con frecuencia”, 33% de docentes señaló estar en total acuerdo con el tema, e igualmente, un grupo significativo se mostró de acuerdo, pero una porción mínima de docentes estuvo total desacuerdo con este punto.

En referencia a si “la institución es flexible y se adapta bien a los cambios”, se develó que un 41% de docente estuvo de acuerdo en este aspecto, y en esta misma sintonía un grupo importante se mostró totalmente de acuerdo, y en este aspecto una porción minoritaria estuvo en total desacuerdo. En relación a si “el ambiente físico del aula y/o área permite trabajar cómodamente”, un 38% se expresó estar de acuerdo en este ámbito, una parte

importante de ellos estuvo en total acuerdo en este punto, y la minoría señaló estar en total desacuerdo.

Por último, en función de si “se permite ser creativo e innovador en las soluciones de los conflictos laborales”, un 50% de los docentes expresó estar en total acuerdo al respecto, igualmente un conjunto importante de docentes se mostró de acuerdo con el tema, y la minoría indicó estar en total desacuerdo al respecto.

En esta institución, se aprecia de forma mayoritaria el acuerdo de los docentes en relación a los temas explorados acerca del trabajo en equipo, existiendo en este caso un clara cohesión en el equipo docente, donde es posible la influencia de unos miembros por otros, así como el estímulo al mejoramiento y desempeño entre ellos, igualmente se facilita la dirección de los trabajos y su planificación con la participación activa de todos, lo que facilita el trabajo en equipo, la colaboración y el apoyo entre ellos, el clima de satisfacción en el ambiente laborar, la planificación y obtención de metas colectivas, entre otros valores grupales. Seguidamente y a efectos de análisis se presentan las Figuras 3-17 y 3-18 con la información concerniente a Trabajo en equipo y Trabajo en equipo promedio de la U3 respectivamente.

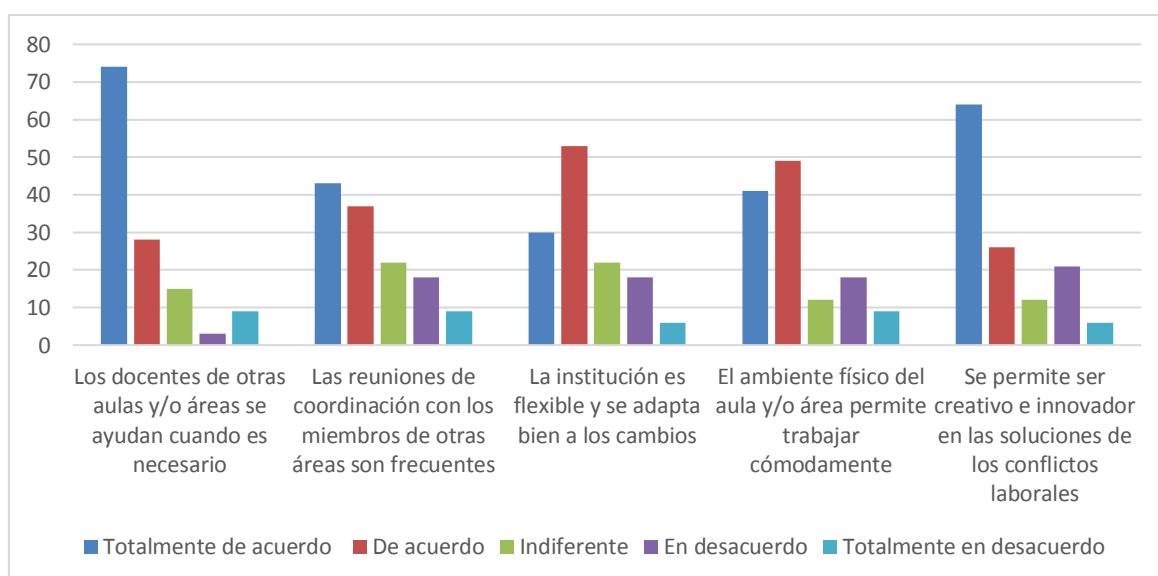


Figura Nº 3- 17. Trabajo en equipo U3

Fuente: Elaboración propia

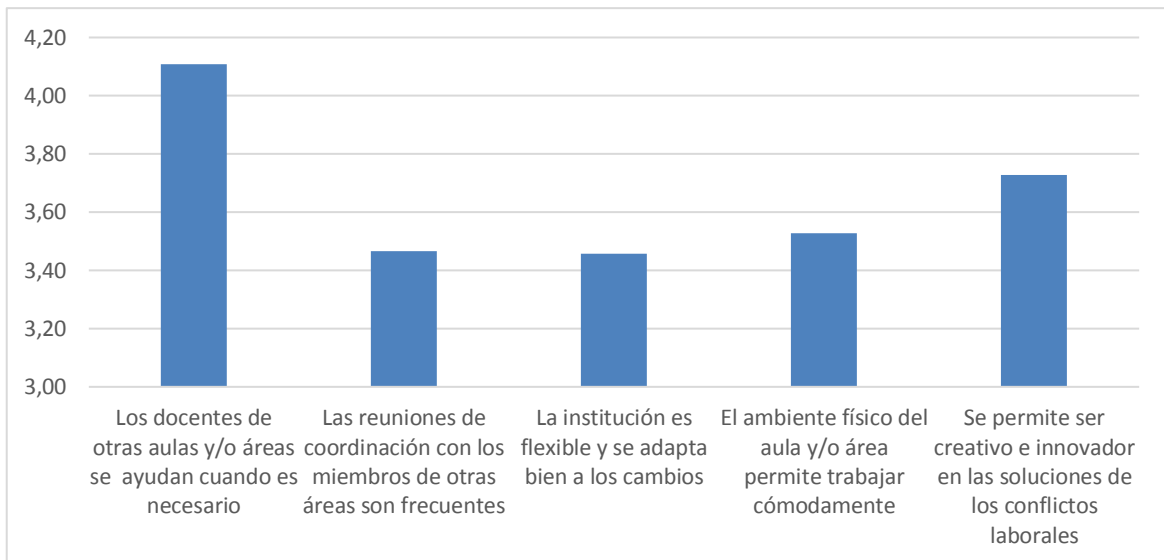


Figura N° 3- 18. Trabajo en equipo U3 promedio

Fuente: Elaboración propia

Para la U3 el trabajo en equipo puntúa en promedio 3,66 un valor primeramente bastante superior a las otras dos universidades, indicando estar de acuerdo con que existe trabajo en equipo, existe coordinación entre áreas, se favorece a las innovaciones y soluciones a los conflictos.

Los promedios para las 3 universidades en materia de Trabajo en Equipo se presentan en la Cuadro 3-3:

Cuadro N° 3- 3.Promedio de Universidades: Trabajo en equipo

	Promedio
U1	2,63
U2	2,68
U3	3,66

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Comunicación

U1

En esta institución se aprecia que la mayoría de los docentes están de acuerdo con que “existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo”, y una cantidad significativa de docentes (46%) opinan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con este aspecto, y una minoría expresa estar totalmente en desacuerdo con que existe una buena

comunicación entre los compañeros de trabajo; por su parte, un 38% de los docentes se encuentra de acuerdo con que “el jefe directo comunica si se está realizando bien o mal el trabajo”, a esta mayoría le sigue la opinión de que no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo en referencia a que el jefe comunica si realiza bien o mal el trabajo, y en este aspecto la minoría opinó estar totalmente en desacuerdo con este aspecto.

Para el siguiente elemento, en cuanto a que si “la información de interés es compartida con los demás”, el 37% se mostró de acuerdo, y en una proporción un poco menor se identificó que los docentes no se encontraban ni de acuerdo ni en desacuerdo con este punto, y se observó que una cantidad minoritaria refiere estar totalmente de acuerdo con este aspecto; en este orden de ideas, se presenta la siguiente interrogante orientada a responder si “se presta atención a los comunicados que emite el director”, al respecto se identificó que la generalidad de los docentes (60%) opina estar de acuerdo con este ámbito, sin embargo, una cantidad significativa de docentes expresan igualmente estar totalmente de acuerdo con este aspecto y una cantidad mínima refieren encontrarse totalmente en desacuerdo en este aspecto.

En relación a “la existencia de desconfianza para compartir conocimientos adquiridos entre docentes de la institución” el 30% expresa estar de acuerdo con este punto, y una cifra significativa de docentes opina que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con este aspecto, y una cifra mínima de docentes indica estar en total desacuerdo con esta característica.

En este caso se puede afirmar que los indicadores de comunicación evaluados arrojan como resultado desde la perspectiva docente que en línea general existe un clima de buena comunicación entre compañeros de trabajo con sus excepciones al respecto, además el docente considera que recibe un feedback en relación a su desempeño laboral, sin embargo, en este aspecto también se encontraron algunas opiniones contrarias, por otra parte, los docentes perciben que se les está compartiendo información de interés para todos y además ellos se encuentran en disposición de realizarlo, adicionalmente, los docentes corresponden a los comunicados de su director y en este aspecto también existen algunas excepciones, igualmente se aprecia confianza entre los docentes para compartir sus conocimientos aunque algunos opinan lo contrario.

Por consiguiente, en esta institución universitaria se distinguen buenos niveles de comunicación, aunque esto no se afirma de forma absoluta por algunos casos puntuales que opinan lo contrario. Sin embargo, esta buena comunicación favorecen el intercambio de información e ideas entre compañeros, la recepción de instrucciones de parte del jefe inmediato, el establecimiento de acuerdos laborales, de participación y ejecución de actividades, fomentando la confianza e integración entre pares, facilitando el trabajo en equipo, contribuyendo a una buena salud emocional de los docentes al formar parte de un ambiente de trabajo propicio para la comunicación y donde existe la posibilidad de apoyarse en la comunicación para fortalecer y mejorar los procesos que se ejecutan en la institución. Favoreciendo todo esto a la creación mantenimiento y difusión de una buena cultura organizacional. Seguidamente y a efectos de análisis se presentan las Figuras 3-19 y 3-20 con la información concerniente a Comunicación y Comunicación promedio de la U1 respectivamente.

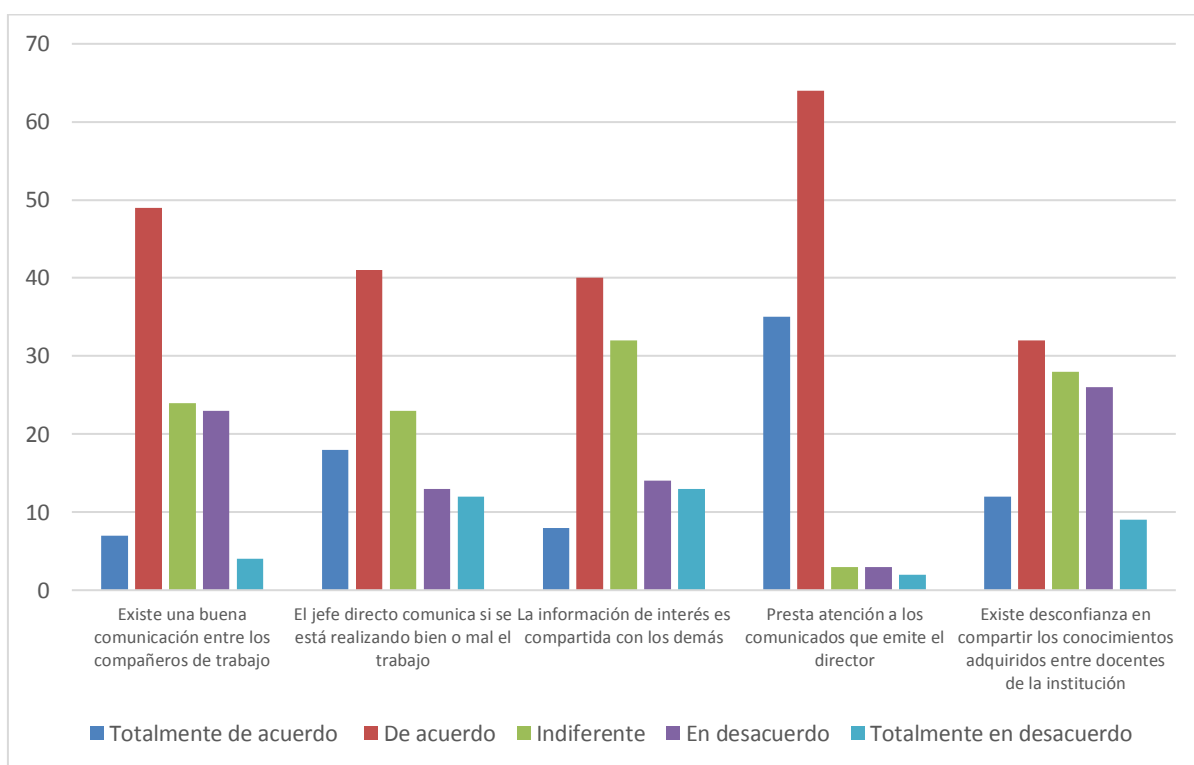


Figura Nº 3- 19. Comunicación U1

Fuente: Elaboración propia

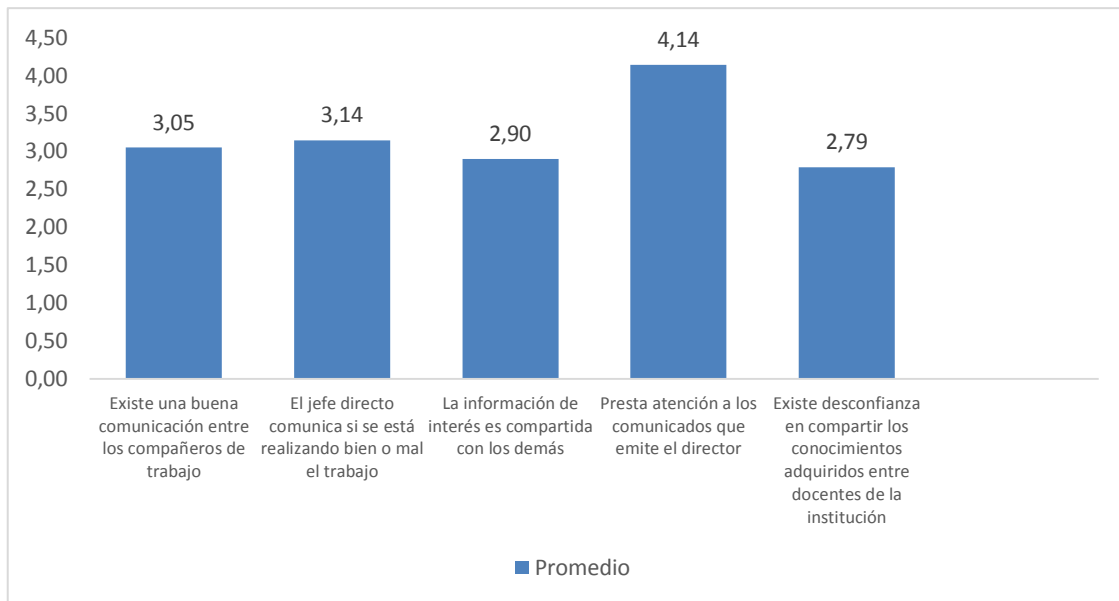


Figura N° 3- 20. Comunicación promedio U1

Fuente: Elaboración propia

En relación a comunicación para la U1 el promedio general es 3,2 un valor que implica existen algunas variables en las que la comunicación existe, estando de acuerdo un porcentaje importante de los docentes en ello.

U2

Para esta entidad se valora que 43% de los docentes se encuentran de acuerdo con la “existencia de una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo”, y una cifra importante de docentes opinan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con este punto de vista, y una cantidad mínima manifiesta estar totalmente de acuerdo con que existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo; así mismo, un 41% de los docentes declaran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con que “el jefe directo comunica si se está realizando bien o mal el trabajo”, a estos docentes le prosiguen otros que sostienen que están de acuerdo con que el jefe comunica si realiza bien o mal el trabajo, y en este punto de vista se tienen dos grupos minoritarios de docentes expresaron estar unos en desacuerdo y otros totalmente de acuerdo con referencia a este elemento.

Igualmente, en referencia a compartir “información de interés con los demás”, un 38% de docentes manifestó estar de acuerdo, a pesar de ello una cantidad un poco menor expresó que no se encontraban ni de acuerdo ni en desacuerdo con este aspecto, a su vez, se

cuenta con una cifra mínima hace referencia a estar totalmente en desacuerdo con este aspecto; por su parte, se manifiesta mayoritariamente (54%) estar de acuerdo con que “se presta atención a los comunicados que emite el director”, y en este mismo ámbito, se distinguió que un conjunto importante de docentes opina estar totalmente de acuerdo con este ámbito, sin embargo, una cantidad mínima hacen referencia a encontrarse en desacuerdo en este elemento.

Con referencia a “la existencia de desconfianza para compartir conocimientos adquiridos entre docentes de la institución” un 35% sostuvo encontrarse de acuerdo con este elemento, y una porción significativa de docentes opinan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en este punto, y una cantidad mínima de docentes indican estar totalmente de acuerdo con esta parte.

Para esta universidad acorde con los indicativos considerados para valorar la comunicación a partir del punto de vista docente se estima casi en su totalidad la existencia de un ambiente comunicacional bueno entre compañeros de trabajo con un número importante de docentes que no están emitiendo juicio ni a favor ni en contra, adicionalmente, el docente aprecia no de manera mayoritaria que recibe un feedback en relación a su desempeño laboral, encontrándose diferentes opiniones al respecto.

Así mismo, la generalidad de los docentes sienten que existe el intercambio de información de interés entre ellos con algunas opiniones contrarias, igualmente, existe una fuerte estimación positiva por parte de los docentes en cuanto a la atención prestada a los comunicados de su director por supuesto también con algunas excepciones, por su parte, se percibe confianza entre los docentes para compartir sus conocimientos aunque un número importante de docentes no emite juicio de valor al respecto.

Por lo tanto, se vislumbra en esta institución la existencia de buen grado de comunicación, sin embargo, se destaca el hecho de que la mayoría de los docentes no emiten juicio en relación a la recepción por parte del jefe inmediato de la valoración de su trabajo, por consiguiente, se afirma que hay intercambio de información de interés y contenidos entre docentes, y en algunos casos se percibe la recepción de la valoración del trabajo de parte del jefe inmediato, encontrándose que en la universidad la comunicación favorece la construcción de acuerdos, la participación e integración de los docentes, la generación de

sentimientos de confianza y seguridad, favorece la solidaridad y cooperación, facilita el trabajo en equipo, y relación efectiva entre compañeros. Seguidamente y a efectos de análisis se presentan las Figuras 3-21 y 3-22 con la información concerniente a Comunicación y Comunicación promedio de la U2 respectivamente.

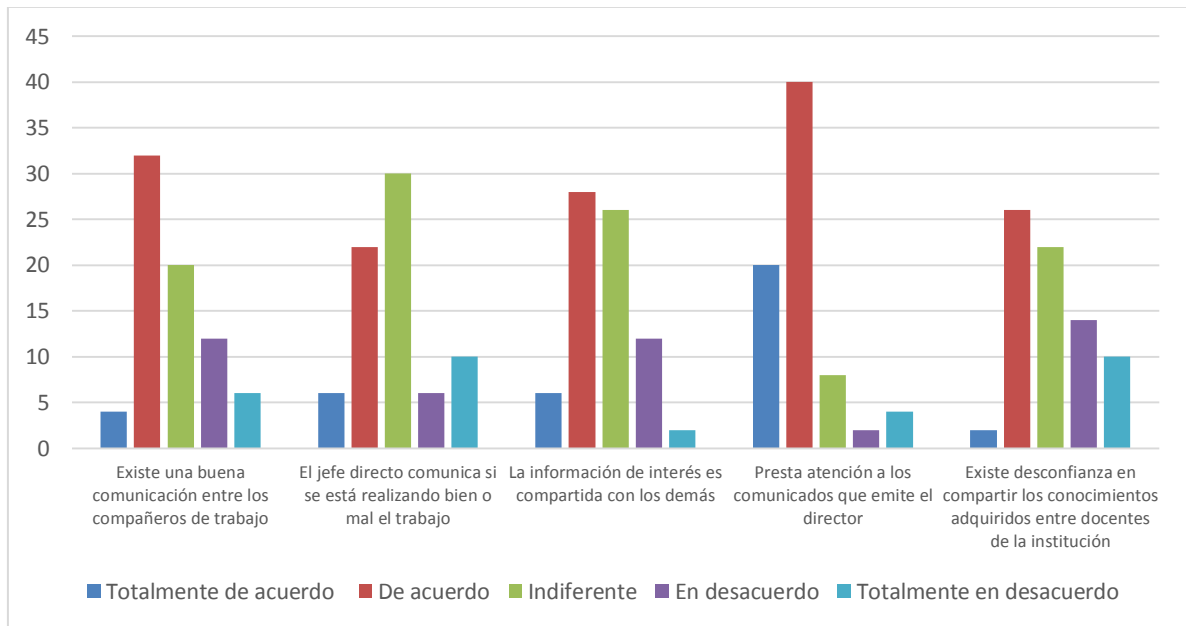


Figura Nº 3- 21. Comunicación U2

Fuente: Elaboración propia

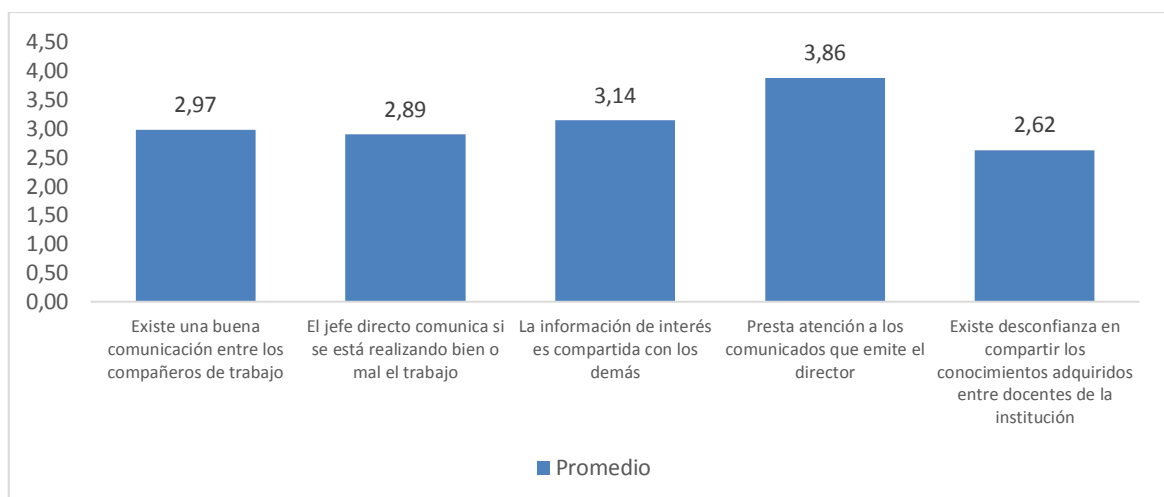


Figura Nº 3- 22 Comunicación promedio U2

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la U2, la comunicación también es aceptable, existiendo un mayor porcentaje de acuerdo en que existe.

U3

En esta universidad es posible percatarse que la generalidad de los docentes (66%) se están totalmente de acuerdo con la “existencia de una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo”, y una cantidad significativa de docentes (43%) expresan estar de acuerdo con este aspecto, y una cifra mínima alude encontrarse totalmente en desacuerdo con que existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo; igualmente, un 46% de docentes sostienen estar totalmente de acuerdo con que “el jefe directo comunica si se está realizando bien o mal el trabajo”, a estos casos le suceden otros docentes que expresan que están de acuerdo con que el jefe comunica si realiza bien o mal el trabajo, y en este punto de vista se tienen dos grupos minoritarios de docentes con opiniones similares unos indican estar en desacuerdo y otros totalmente en desacuerdo con relación con este punto.

En este ámbito, con relación a compartir “información de interés con los demás”, un 39% de docentes declara encontrarse totalmente de acuerdo, seguido de un grupo importante de docentes que expresan estar de acuerdo con este punto, así mismo, una cifra minoritaria de docentes señala ni en acuerdo ni en desacuerdo con este aspecto; a su vez, se presenta de forma mayoritariamente la opinión docente (52%) donde están totalmente de acuerdo con que se “presta atención a los comunicados que emite el director”, además, se identificó que un número importante de docentes que están de acuerdo con este aspecto, una cantidad mínima hacen referencia a encontrarse en desacuerdo en este elemento.

En relación a “la existencia de desconfianza para compartir conocimientos adquiridos entre docentes de la institución” un 47% expresó estar totalmente de acuerdo con este punto, y una parte importante de los docentes opinan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en este punto, y la porción mínima de docentes señala estar de acuerdo con este aspecto.

En esta institución, el análisis de los indicios comunicacionales destaca que existe una excelente calidad comunicacional entre los miembros de la comunidad universitaria, donde la mayoría docente considera que poseen buenos niveles de comunicación, un grupo significativo de docentes está de acuerdo con este aspecto, en muy poquitos casos el

docente no emitió juicio de valor al respecto, igualmente en muy escasa cantidad de docentes se expresó estar en desacuerdo o en total desacuerdo.

Por consiguiente, se percibe una gran mayoría docente percibe el espacio institucional propicio para la productividad académica e intercambio de información y conocimientos, un excelente clima laboral, buena interacción entre compañeros y jefes, amplia difusión de criterios creencias y conceptos, promoción de la motivación al trabajo y cohesión de los integrantes del cuerpo docente, todos estos aspectos positivos se desprenden de los procesos comunicativos que tienen lugar en el recinto universitario.

En este ámbito, se resalta que es la institución universitaria con mayor nivel de comunicación observado, la mayoría docente emite juicio de valor y participa, por consiguiente, se destaca que este tipo de cultura comunicacional permite tomar decisiones en conjunto, aportar soluciones a los problemas colectivos, generando espacios de comunicación eficientes para la producción laboral. Seguidamente y a efectos de análisis se presentan las Figuras 3-23 y 3-24 con la información concerniente a Comunicación y Comunicación promedio de la U3 respectivamente.

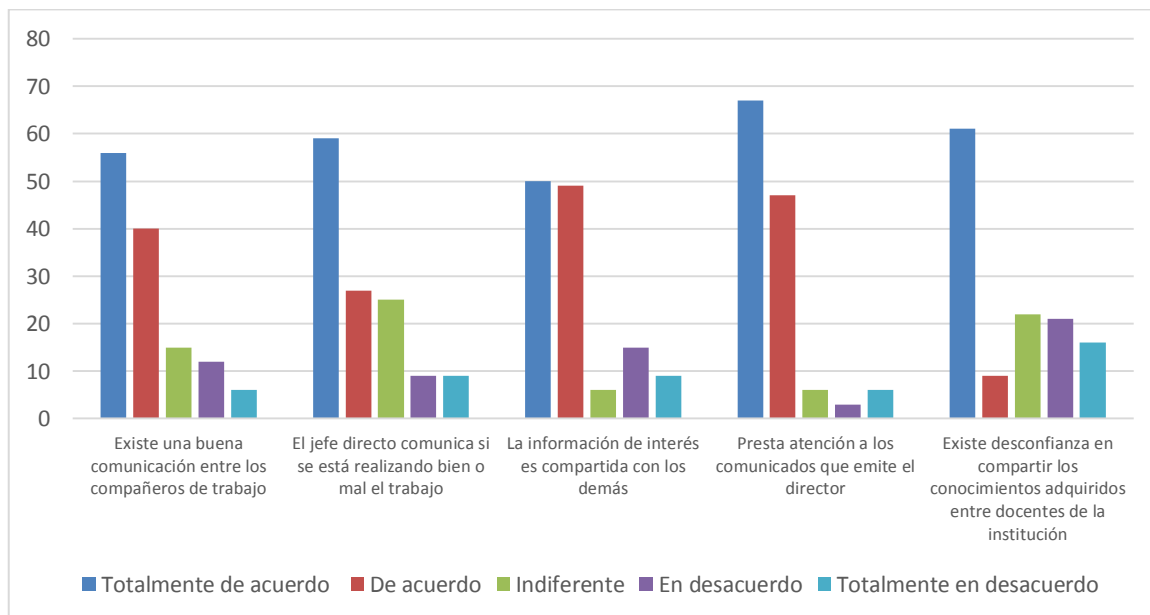


Figura Nº 3- 23. Comunicación U3

Fuente: Elaboración propia

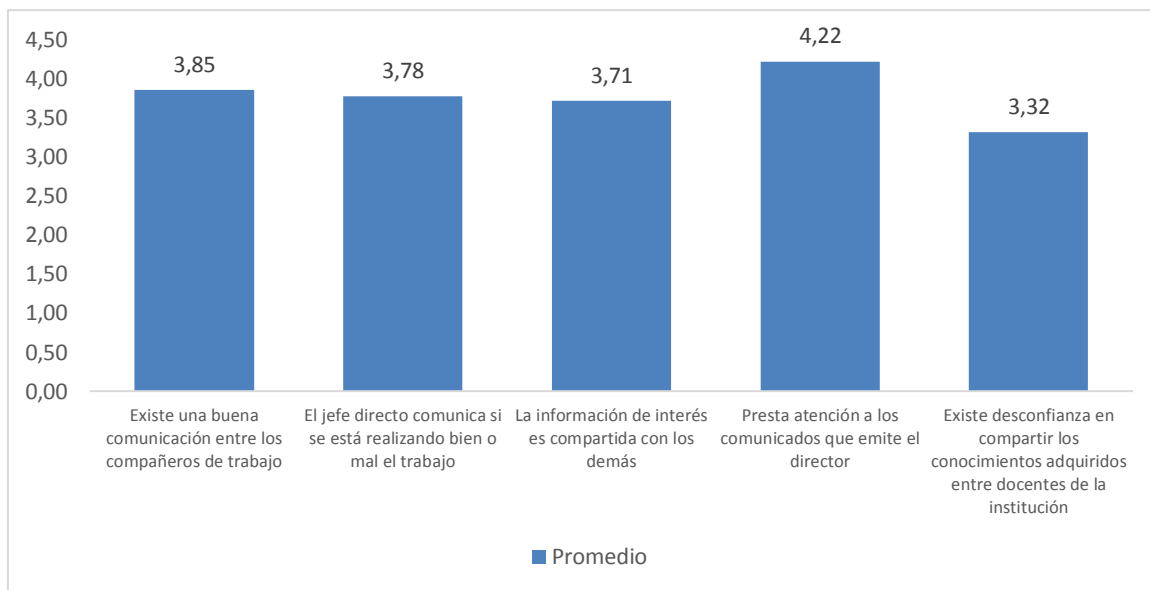


Figura Nº 3- 24. Comunicación promedio U3

Fuente: Elaboración propia

La comunicación para la U3 es algo alta, es decir que sí existe comunicación y están de acuerdo en su mayoría los docentes, establecido mediante la comunicación entre compañeros, en la retroalimentación de los jefes e información compartida.

Un resumen de los promedios por universidad de presenta en la Tabla 3-4:

Cuadro Nº 3- 4. Promedio de Universidades

	Promedio
U1	3,20
U2	3,10
U3	3,78

Fuente: Elaboración propia

3.3 Desempeño docente

Mediante la autoevaluación realizada por los docentes de las universidades en estudio se pudo obtener los siguientes resultados:

3.3.1 Contenidos

A continuación, se presentan la Figura 3-25 relacionada con el cumplimiento de los contenidos programáticos por parte de los docentes de la U1 y a posteriori se presenta un análisis de la misma.

U1

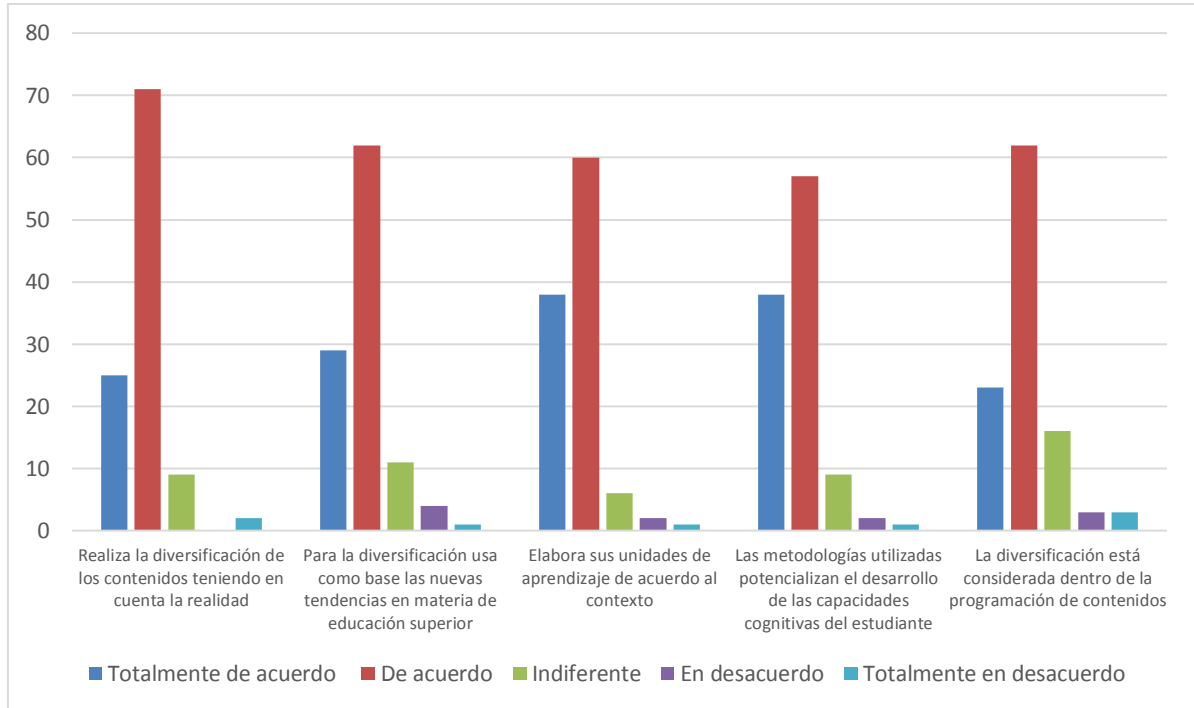


Figura Nº 3- 25. Desempeño docente Contenidos U1

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la universidad 1 en relación a temas de contenidos, al consultar si realiza la diversificación de los contenidos teniendo en cuenta la realidad, alrededor de un 70% menciona hacerlo, aunque es necesario observar que su apreciación es estar de acuerdo con esta afirmación y no totalmente de acuerdo. Muy pocos mencionan una posición indiferente.

Al analizar si para la diversificación usan las nuevas tendencias de igual manera, plantean en su mayoría estar de acuerdo, aunque en este caso hay un porcentaje cercano al 30% que mencionan estar completamente de acuerdo y de igual manera, muy pocos mencionan indiferencia sobre la pregunta.

Temas como que elaboran sus unidades de acuerdo al contenido, así como que la diversificación está considerada dentro de la programación presenta resultados similares a los anteriores, mostrando una mayor cantidad de respuestas “de acuerdo” y un porcentaje pequeño de respuestas “indiferente”.

Para mayor claridad se analiza a continuación los promedios valorados de respuesta.

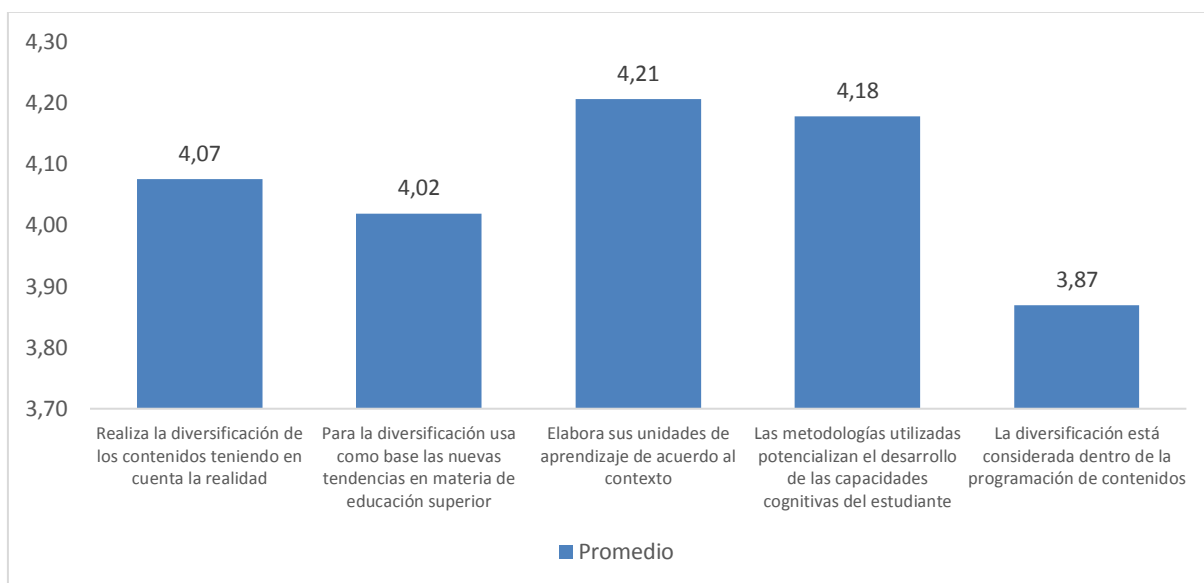


Figura N° 3- 26. Desempeño docente: Contenidos U1 promedio

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el puntaje promedio es 4,07 para realiza diversificación de contenidos tomando en cuenta la realidad, 4,21 para el caso de que elabora sus unidades de aprendizaje de acuerdo al contexto y con menor valor mencionan que la diversificación está considerada dentro del programa de contenidos.

El puntaje promedio total de la variable contenido, es de 4,07 lo cual indicaría respaldando el análisis previo que mayormente en relación a valoración de contenido los docentes están de acuerdo en cumplir con los diferentes parámetros evaluados.

U2

Para la universidad 2, similar al caso de la U1, la mayor parte de preguntas son contestadas con “de acuerdo” (65%), tanto en la “diversificación de contenidos tomando en cuenta la realidad”, así como en “elaborar las unidades de aprendizaje de acuerdo al contexto” (54%), uso de las metodologías y diversificación, sin embargo para este grupo de maestros

un porcentaje importante se observa indiferente ante estas afirmaciones, lo cual genera que su promedio de puntuación total disminuya a 3,69, lo cual indicaría que su respuesta está entre “de acuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo” o indiferente, mostrando por tanto un menor desempeño comparativamente que en el caso anterior (Ver Figura 3-27). A continuación, se presentan las Figura 3-27 y 3-28 relacionadas con el Desempeño del docente del cumplimiento de los contenidos programáticos por parte de los docentes de la U2 y a posteriori se presenta un análisis de la misma.

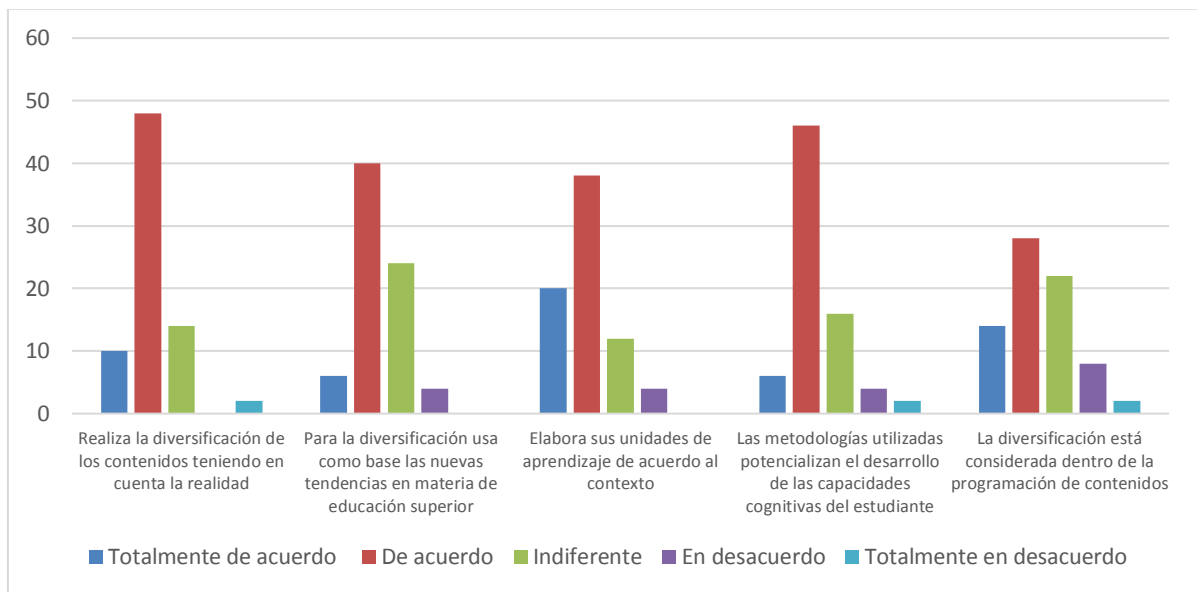


Figura Nº 3- 27. Desempeño del docente Contenidos U2

Fuente: Elaboración propia

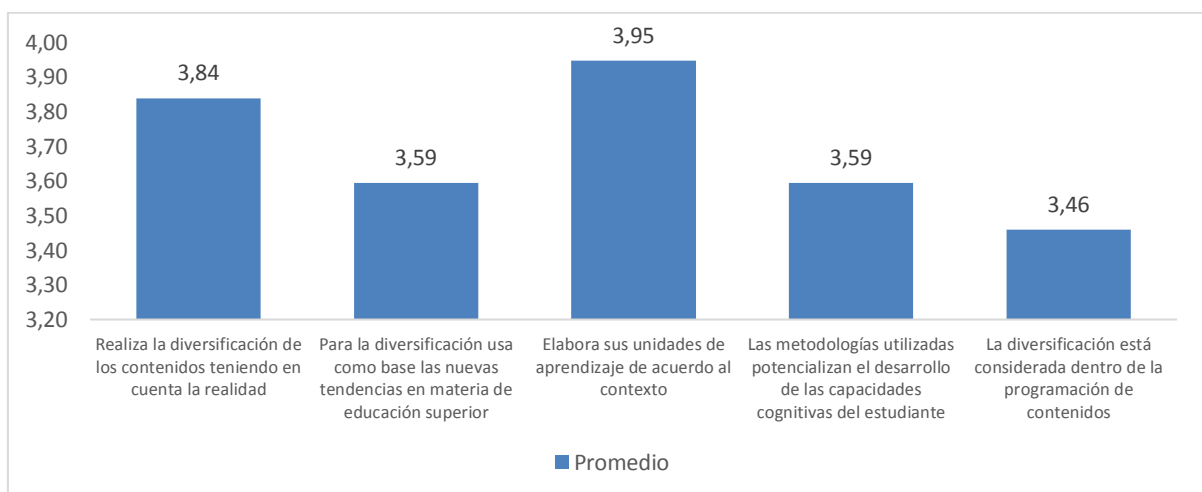


Figura Nº 3- 28. Desempeño del docente Contenidos promedio U2

Fuente: Elaboración propia

U3

Al analizar los resultados de la U3 se observa un comportamiento diferente que en los casos anteriores. En esta universidad, la mayor parte de los docentes está completamente de acuerdo (64%) en las aseveraciones acerca de que “realiza diversificación de contenidos tomando en cuenta la realidad”, así como en “elaborar las unidades de aprendizaje de acuerdo al contexto” (57%), uso de las metodologías y diversificación, obteniendo promedios de 4,41 para la primera pregunta y el mínimo valor es de 4,11, lo cual lleva a un resultado promedio de 4,3 superior a los casos anteriores y que muestra que el desempeño medido en base a la variable contenidos es mayor que en los otros casos, sin dejar de entender que este resultado corresponde a su autoevaluación, pero que muestra resultados claramente diferentes que los casos anteriores. A continuación, se presentan las Figura 3-28 y 3-29 relacionadas con el Desempeño del docente del cumplimiento de los contenidos programáticos por parte de los docentes de la U3 y a posteriori se presenta un análisis de la misma.

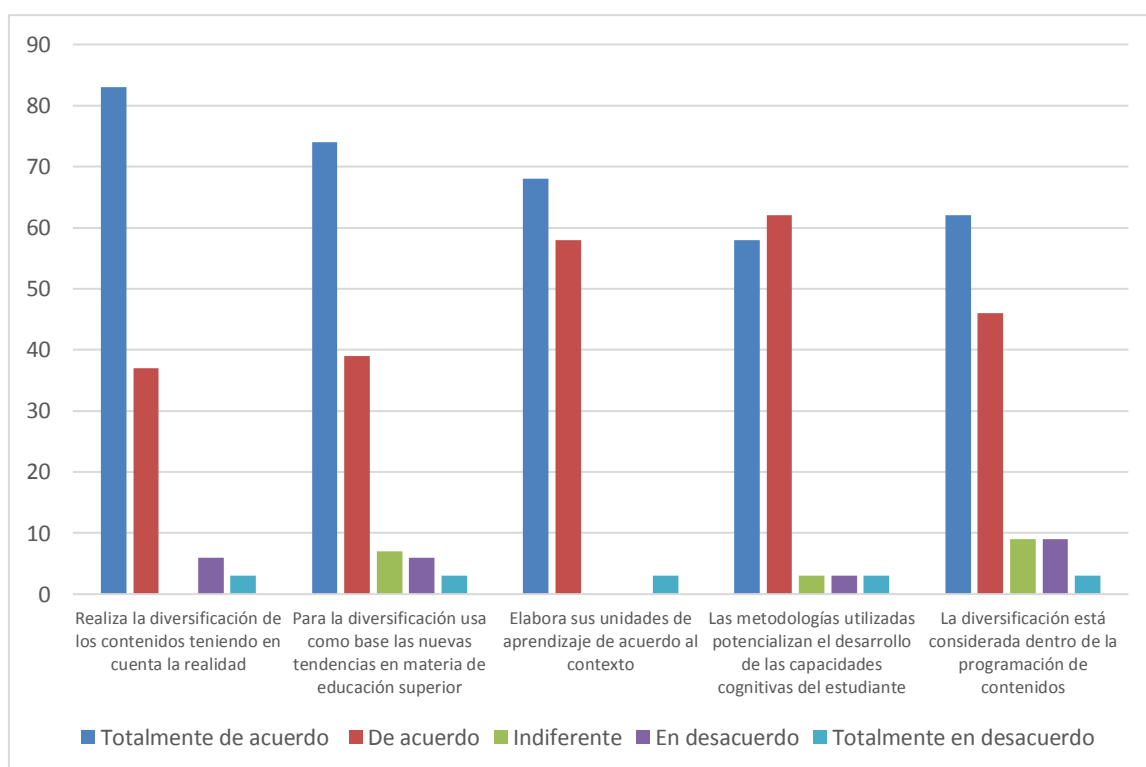


Figura Nº 3- 29. Desempeño del docente Contenidos U3

Fuente: Elaboración propia

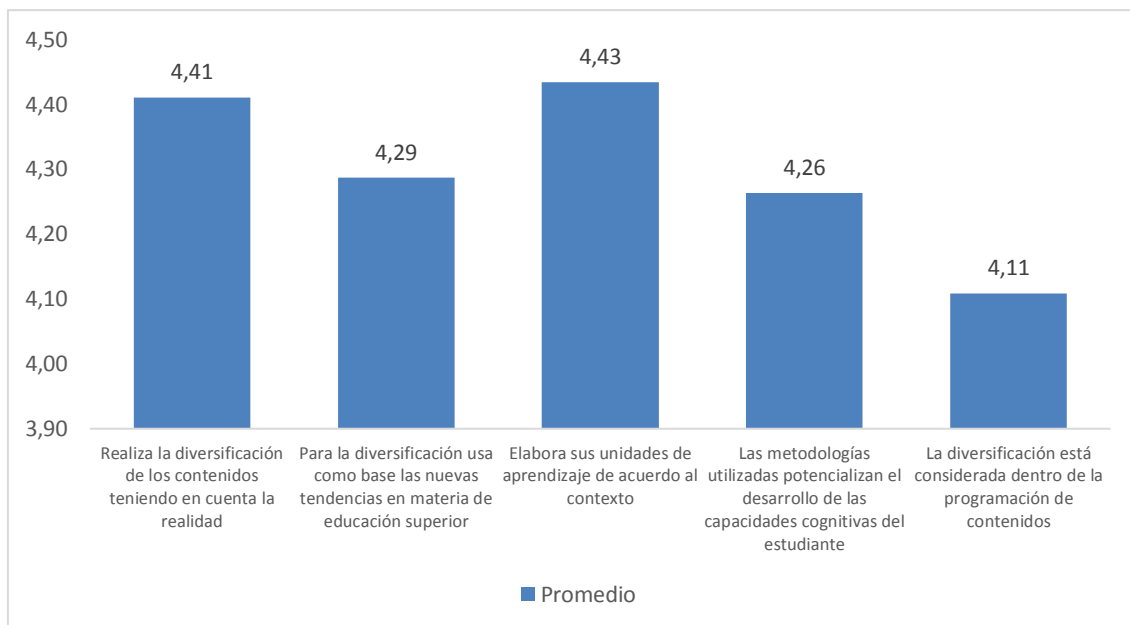


Figura Nº 3- 30. Desempeño del docente promedio Contenidos U3

Fuente: Elaboración propia

Un análisis comparativo de las diferentes universidades en relación a la variable contenido muestra los siguientes resultados (Ver cuadro 3-5).

Cuadro Nº 3- 5. Promedio de Universidades Contenidos

	Promedio Contenidos
U1	4,07
U2	3,69
U3	4,30

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar resultados que varían en un caso y otro. Hay que tomar en cuenta que corresponden a valores medios y por tanto las diferencias mostradas son importantes. Los resultados muestran que la U3 tiene mayores valores, indicando que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existe un buen desempeño en relación a contenidos por parte de los docentes, haciendo uso de la diversificación con las nuevas tendencias, metodologías adecuadas, considerando la programación y el contexto. Las demás universidades en este caso tienen valores también aceptables estando “de acuerdo” en estos ámbitos, pero con calificaciones ligeramente menores.

3.3.2 Desempeño docente: Planificación

En relación a la variable planificación, las preguntas de análisis están en torno a si los objetivos guardan relación con la visión y misión de la institución, si se elabora la planificación del área, si se logran los objetivos que se proponen, si los resultados son provechosos, además si los recursos utilizados en clase son adecuados para presentar la realidad, donde se ha obtenido lo siguiente. A continuación, se presentan las Figura 3-31 y 3-32 relacionadas con el Desempeño del docente en cuanto a Planificación por parte de los docentes de la U1 y a posteriori se presenta un análisis de las mismas.

U1

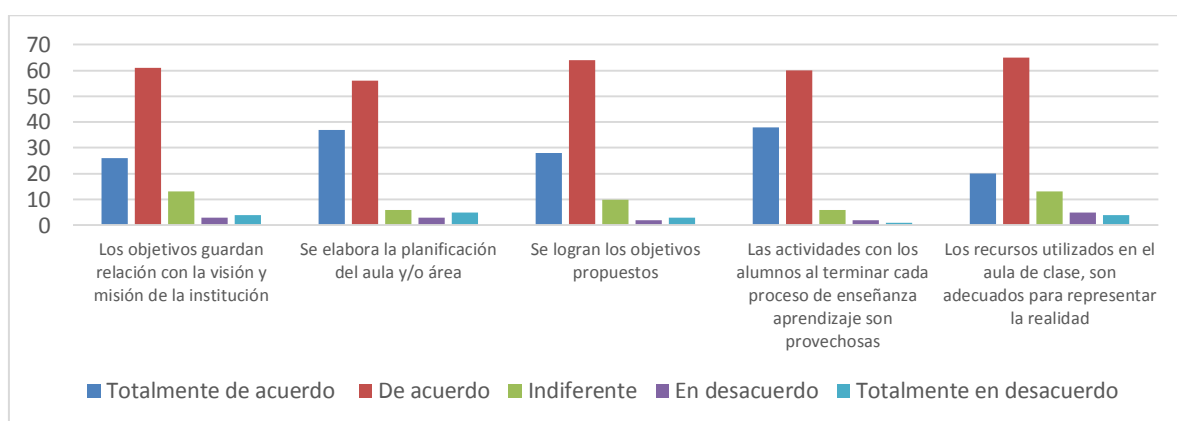


Figura Nº 3- 31. Planificación U1

Fuente: Elaboración propia

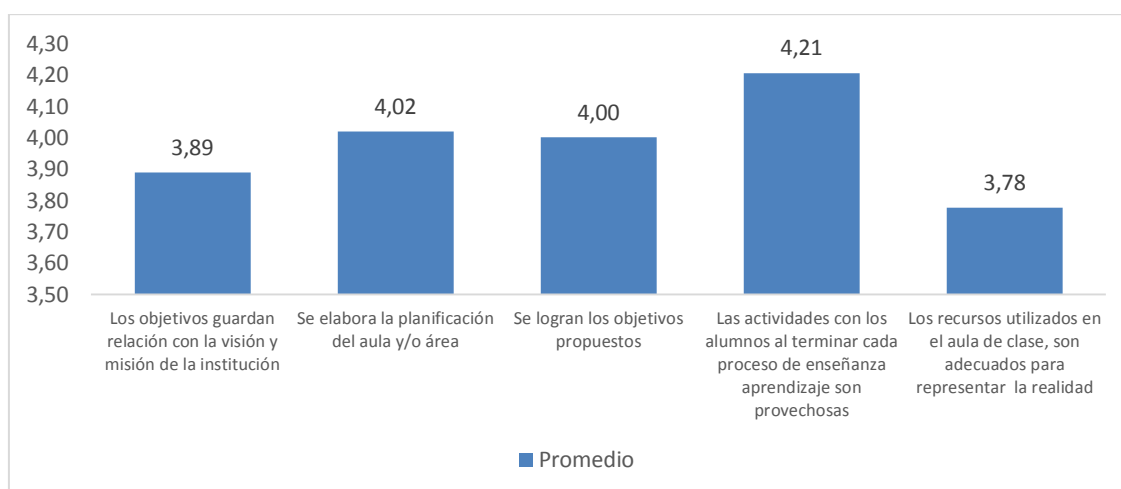


Figura Nº 3- 32. Planificación promedio U1

Fuente: Elaboración propia

Los docentes de la U1 están de acuerdo en la mayor parte de respuestas, con valores medios entre 3,78 y 4,21 mostrando que para los docentes las actividades con los alumnos al terminar cada proceso de enseñanza son provechosos. Existe una planificación y para la mayoría se logran los objetivos propuestos, pero un menor porcentaje están de acuerdo en que los recursos utilizados son los idóneos o que los objetivos están en relación a la visión y misión de la institución.

El promedio obtenido es de 3,98 cercano a 4 al valorar la planificación en el desempeño docente. A continuación, se presentan las Figura 3-33 y 3-34 relacionadas con el Desempeño del docente en materia de Planificación por parte de los docentes de la U2 y a posteriori se presenta un análisis de la misma.

U2

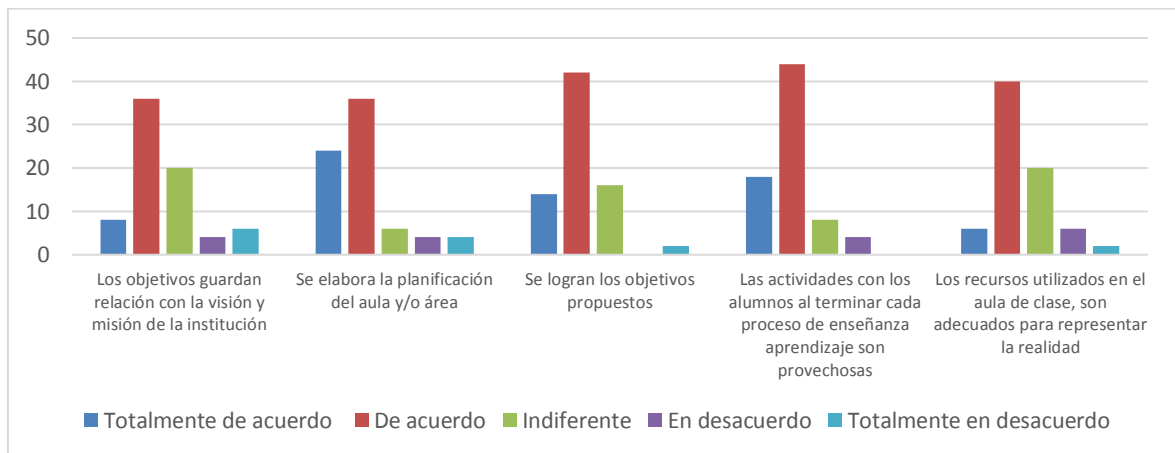


Figura Nº 3- 33. Planificación U2

Fuente: Elaboración propia

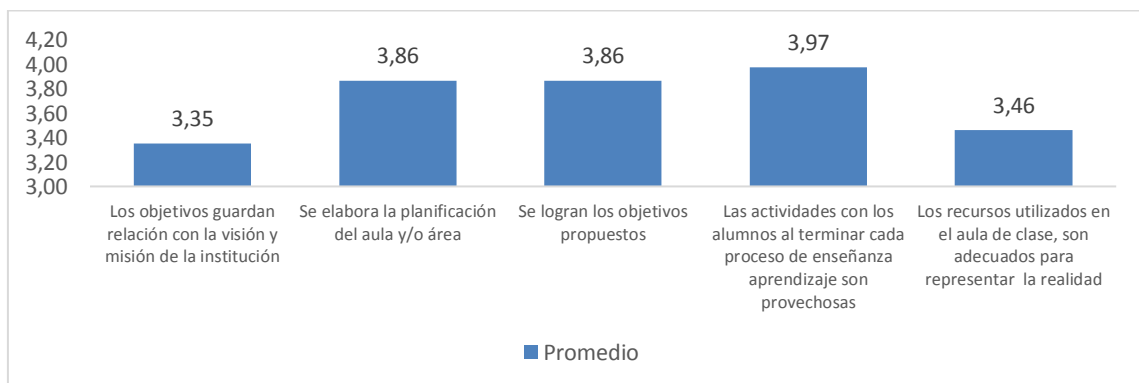


Figura Nº 3- 34. Planificación promedio U2

Fuente: Elaboración propia

La U2 muestra valores algo menores que el caso anterior, obteniéndose resultados “de acuerdo” para la mayor parte de docentes, pero algunos mencionan una posición indiferente, con lo cual los promedios de que los objetivos guardan relación a la visión y misión de la institución tiene una media de 3,35 indicando por tanto que para muchos no se cumple en su totalidad que los objetivos están relacionados a la filosofía, así mismo que los recursos utilizados son adecuados para representar la realidad, pero sí están mayormente de acuerdo en que las actividades de los alumnos al terminar el proceso son provechosas.

La media total de la variable planificación para la U2 es de 3,7 indicando una posición media entre indiferente y de acuerdo. A continuación, se presentan las Figura 35 y 36 relacionadas con el Desempeño del docente en materia de Planificación por parte de los docentes de la U3 y a posteriori se presenta un análisis de la misma.

U3

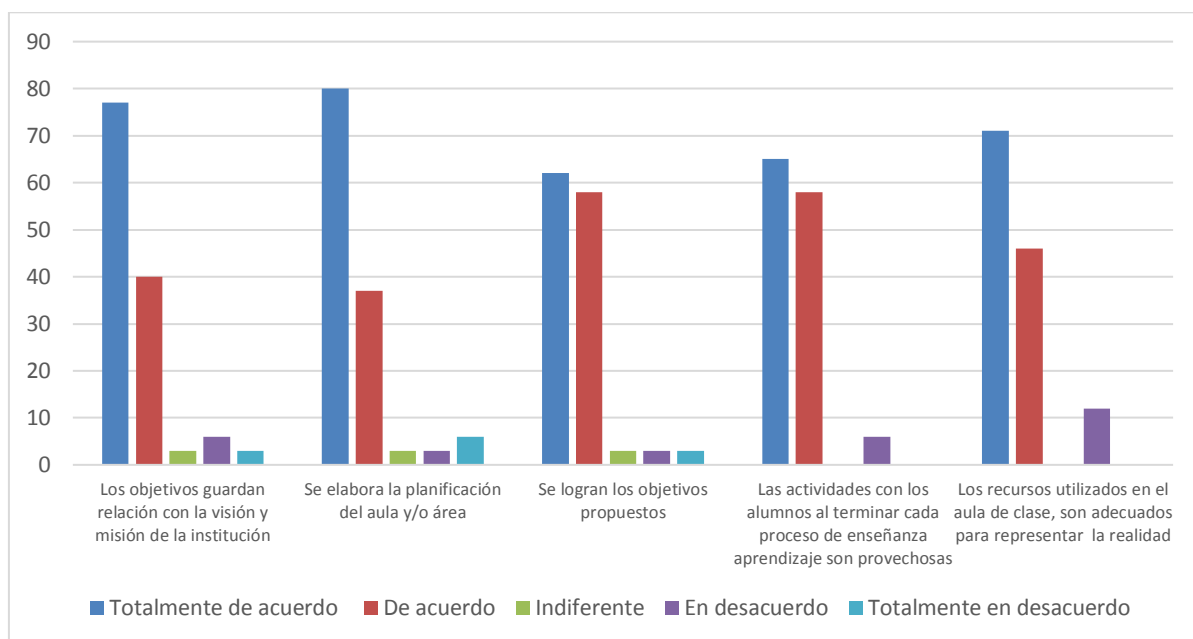


Figura Nº 3- 35. Planificación U3

Fuente: Elaboración propia

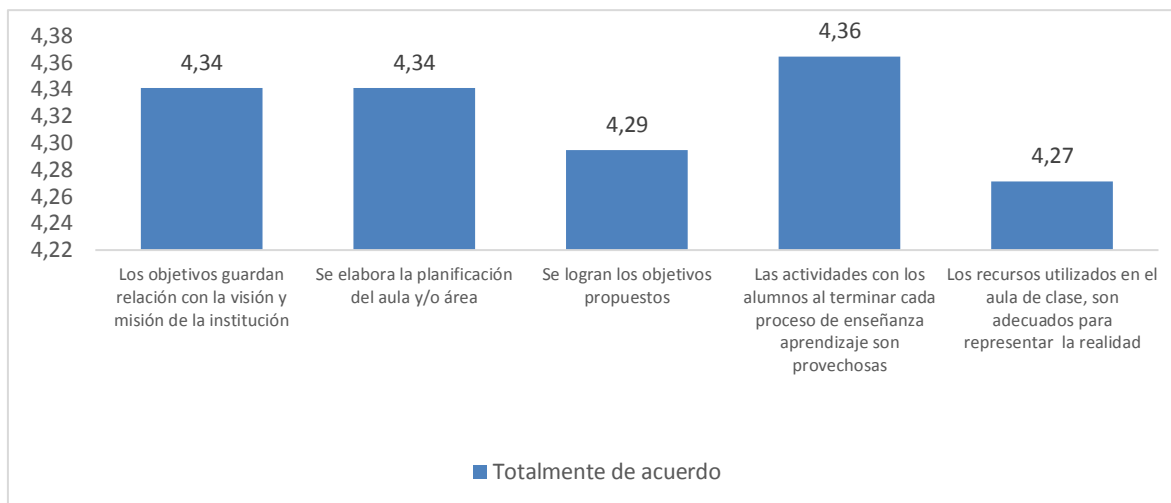


Figura Nº 3- 36. Planificación U3 promedio

Fuente: Elaboración propia

Para la U3, los resultados de planificación se muestran favorables, mencionando la mayor parte de los docentes (60%) que los objetivos sí guardan relación a la misión y visión de la institución, se elabora una planificación de área, se logran los objetivos propuestos, sin provechosas las actividades al terminar cada proceso y que los recursos utilizados en el aula son adecuados. Los promedios van desde 4,27 hasta 4,36 en las diferentes preguntas, obteniéndose consistencia en los resultados y un promedio general bastante mayor (4,32) que las universidades U1 y U2 mostrando en una posición entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con las afirmaciones.

En este punto es importante por tanto la comparación de las respuestas de la variable planificación muestra los siguientes valores promedio en las universidades objeto de estudio (Ver cuadro 3-9).

Cuadro Nº 3- 6. Promedio de Universidades

	Promedio Planificación
U1	3,98
U2	3,70
U3	4,32

Fuente: Elaboración propia

Se observa, similar al caso de las variables anteriores que la U2 tiene menores valores, mientras que la U3 tiene un valor bastante superior, mostrando mejor desempeño analizado desde la variable planificación.

3.3.3 Evaluación

Los resultados de Evaluación para las universidades en estudio son:

U1

A continuación, se presentan las Figura 3-37 y 3-38 relacionadas con el Desempeño del docente en materia de Evaluación por parte de los docentes de la U1 y a posteriori se presenta un análisis de las mismas.

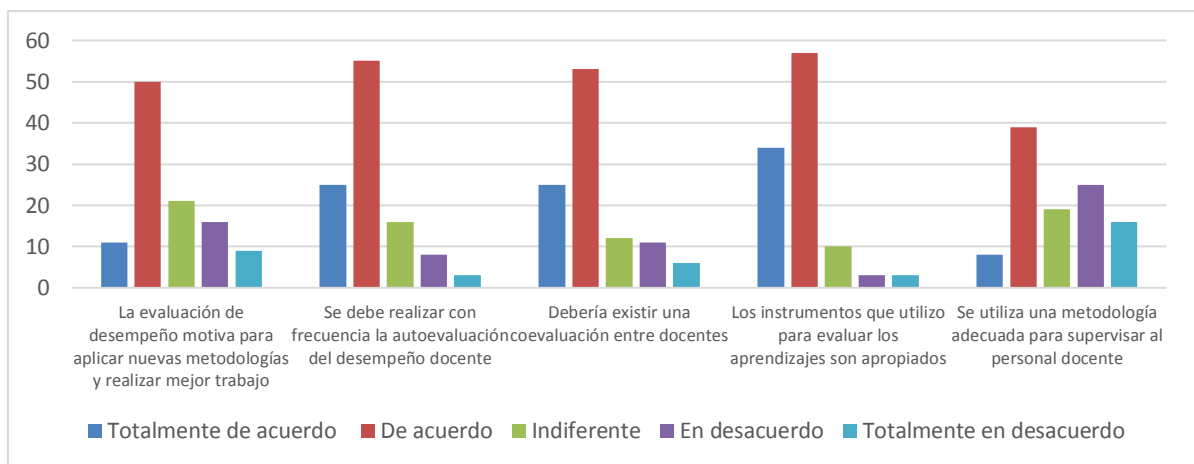


Figura Nº 3- 37. Evaluación U1

Fuente: Elaboración propia

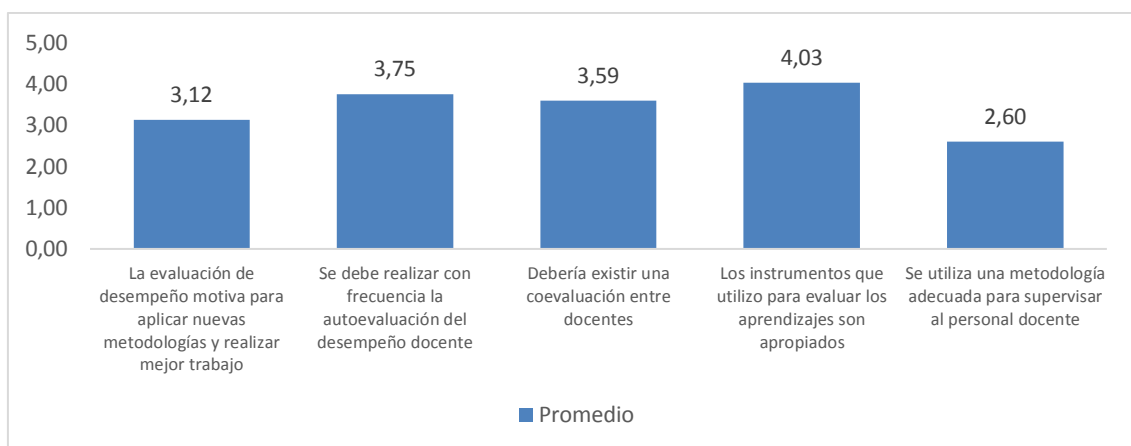


Figura Nº 3- 38. Evaluación promedio U1

Fuente: Elaboración propia

La variable evaluación para la U1 muestra valores medios desde 2,6 hasta 4,03 lo cual indica que en ciertas respuestas han estado los docentes “de acuerdo” (47%) y en otras, aunque la mayor parte de ellos han respondido estar de acuerdo, hay varios que mencionan estar en desacuerdo o completamente en desacuerdo, como es el caso de para la pregunta si “se utiliza una metodología adecuada para supervisar al personal docente”, donde muchos indican no estar de acuerdo. También en el caso de la pregunta relacionada a si la evaluación de desempeño les motiva a aplicar nuevas metodologías y realizar un trabajo mejor tampoco muchos lo aceptaron. De esta manera, han mencionado estar mayormente de acuerdo con que se realice con frecuencia la autoevaluación de desempeño docente y que debería existir una coevaluación entre docentes, e inclusive acerca de que sí se utilizan instrumentos adecuados para evaluar los aprendizajes.

El promedio para la variable evaluar es de 3,42 para la U1.

U2

A continuación, se presentan las Figura 3-39 y 3-40 relacionadas con el Desempeño del docente en materia de Evaluación por parte de los docentes de la U2 y a posteriori se presenta un análisis de las mismas

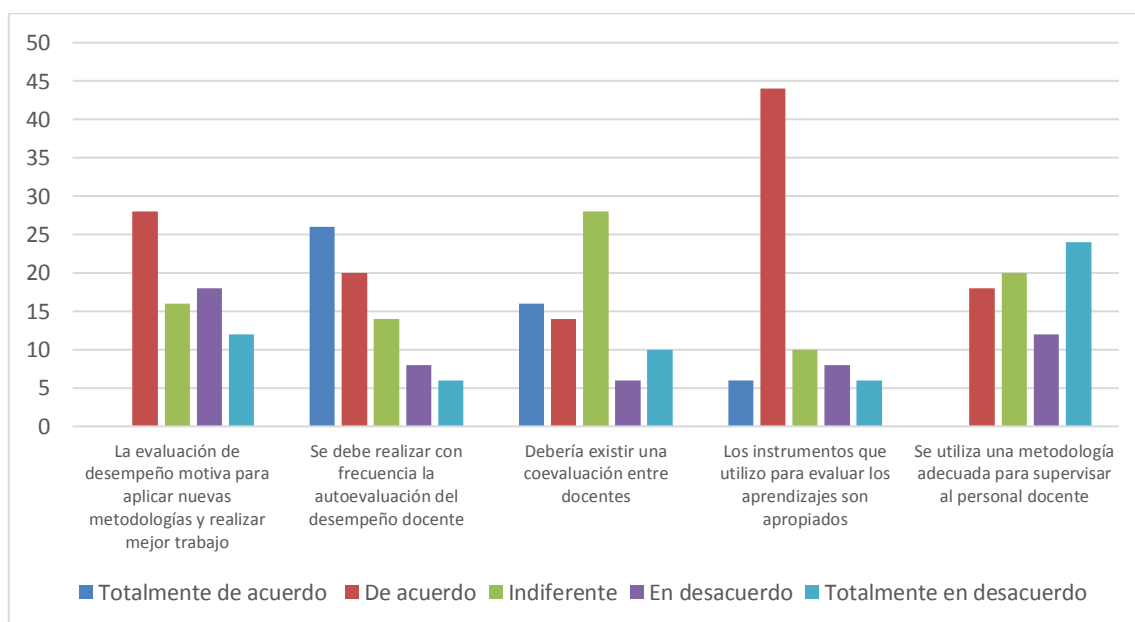


Figura Nº 3- 39. Evaluación U2

Fuente: Elaboración propia

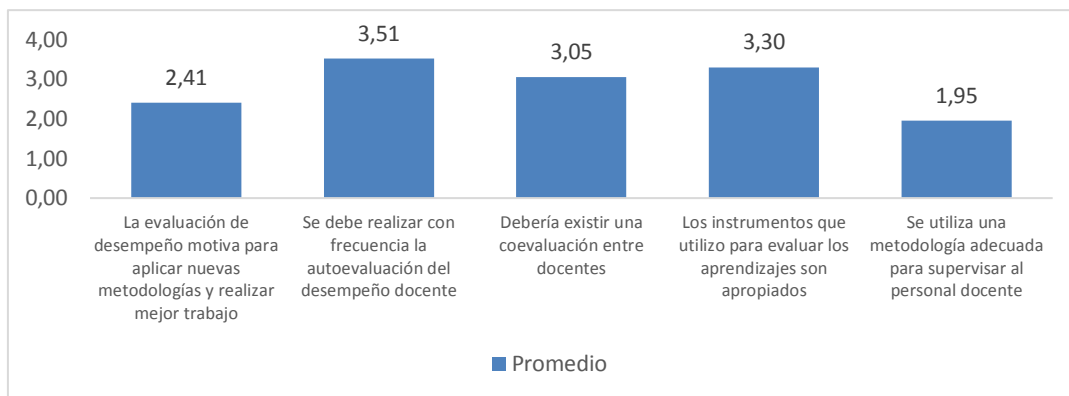


Figura Nº 3- 40. Evaluación promedio U2

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la evaluación para la U2 existen también respuestas como el hecho de que la evaluación de desempeño motiva a aplicar nuevas metodologías, así como que se utiliza una metodología adecuada para supervisar al personal, en ambos casos los puntajes son muy bajos, es decir que un alto porcentaje, inclusive en el caso de la última pregunta, mayormente están en desacuerdo, lo cual indica que para esta universidad no se utiliza métodos adecuados para supervisión. Los demás valores son algo bajos, alcanzando un promedio total de 2,84 lo cual indicaría que la media considera entre indiferente y estar de acuerdo, es decir que puntúan la evaluación con un valor bajo.

U3

A continuación, se presentan las Figura 3-41 y 3-42 relacionadas con el Desempeño del docente en materia de Evaluación por parte de los docentes de la U3 y a posteriori se presenta un análisis de las mismas

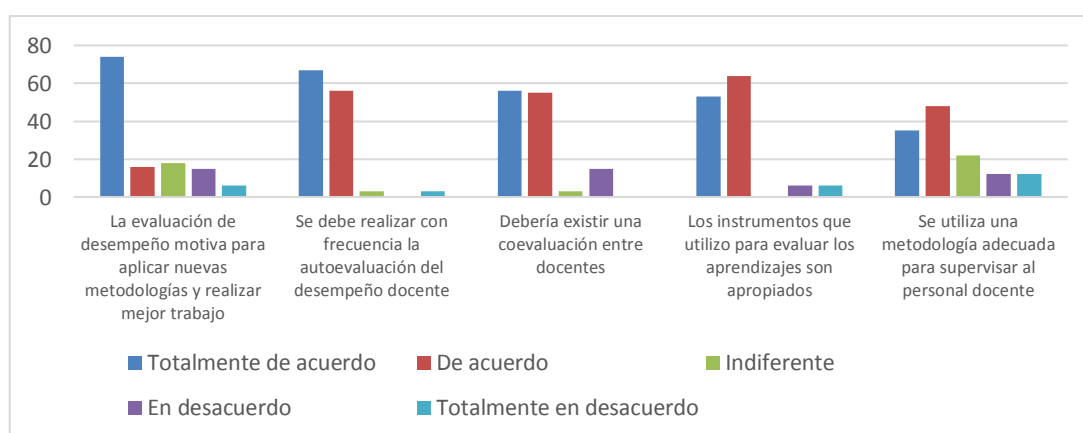


Figura Nº 3- 41. Evaluación U3

Fuente: Elaboración propia

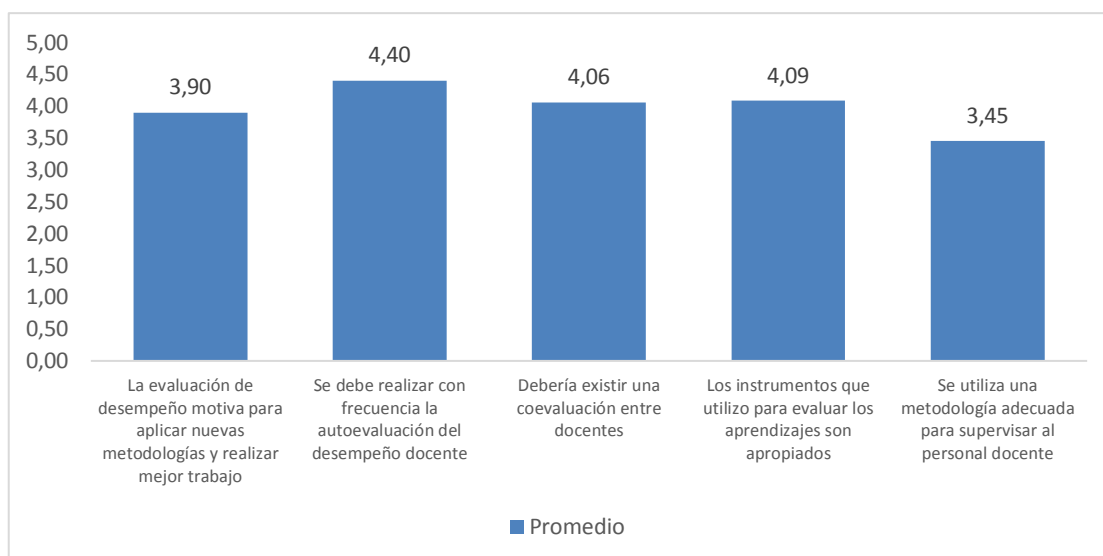


Figura Nº 3- 42. Evaluación U3 promedio

Fuente: Elaboración propia

Para la U3 la evaluación muestra valores más altos que en los casos anteriores, pero también las dos preguntas han generado que los docentes se hayan manifestado un porcentaje en contra de la metodología para supervisión, así como la evaluación de desempeño, pero las demás variables con puntajes altos, obteniéndose un promedio total de 3,98 que refleja un puntaje algo alto para la variable evaluación del desempeño docente.

Los promedios de las diferentes calificaciones para la variable evaluación se obtuvieron de las diferentes universidades (Ver cuadro 3-7).

Cuadro Nº 3- 7. Promedio Universidades

	Promedio
U1	3,42
U2	2,84
U3	3,98

Fuente: Elaboración propia

Indicando una puntuación baja para U2 y para U1 mediana y para U3 algo alta, lo cual implica una variación entre las 3 universidades.

3.3.4 Desempeño general

Finalmente, el desempeño general, haciendo uso de las diferentes preguntas relacionadas a la organización del trabajo, su metodología, conocimientos, uso de recursos, prácticas, estrategias, aplicación de principios, investigación, hace uso de una entrega, puntualidad, atención al perfil del estudiante, satisfacción, participación, entre las principales. Los resultados para cada universidad se observan cómo sigue. A continuación, se presentan las Figura 3-43 y 3-44 relacionadas con el Desempeño general de los docentes de la U1 y a posteriormente se presenta un análisis de las mismas

U1

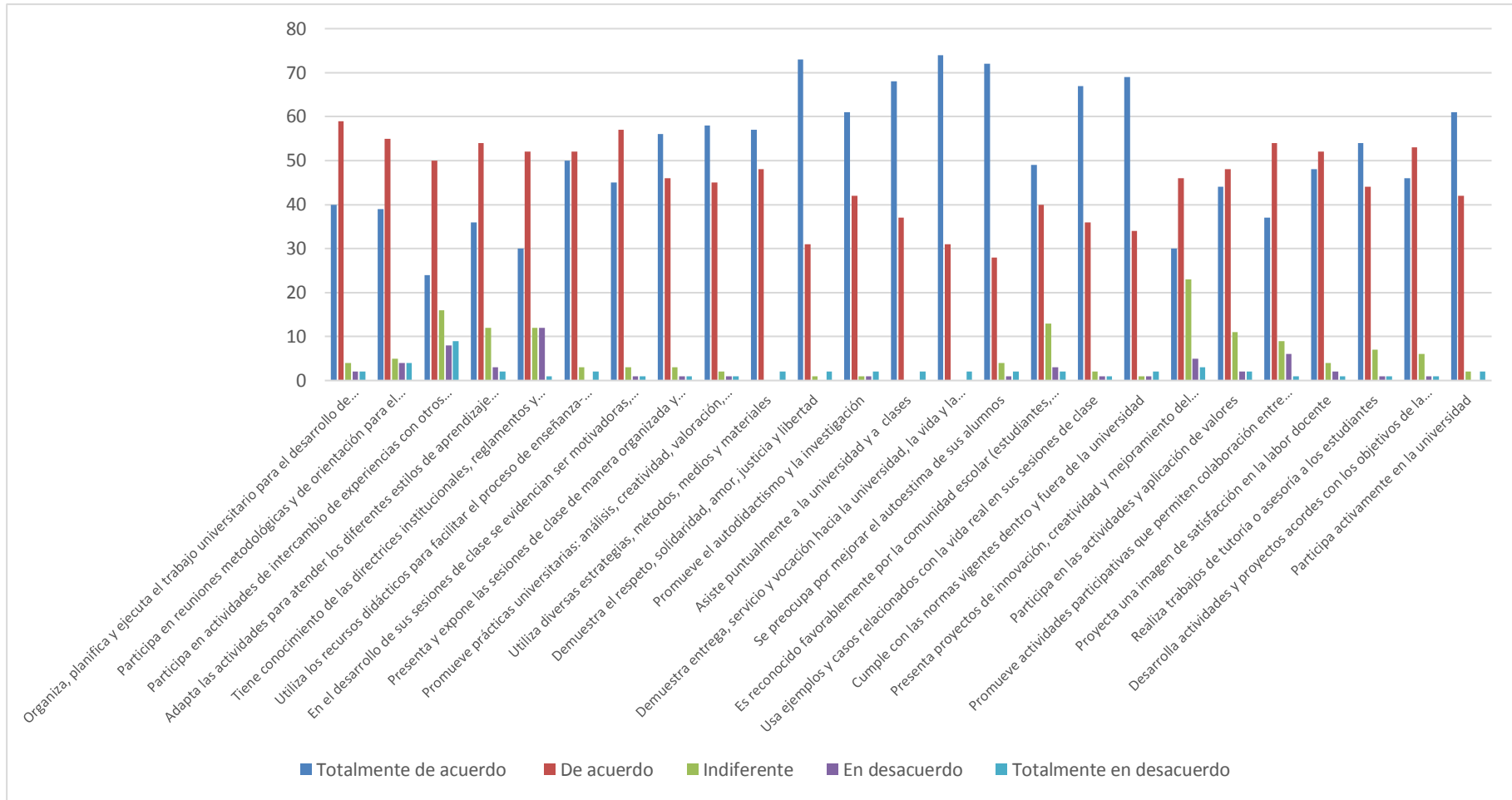


Figura Nº 3- 43. Desempeño general U1

Fuente: Elaboración propia

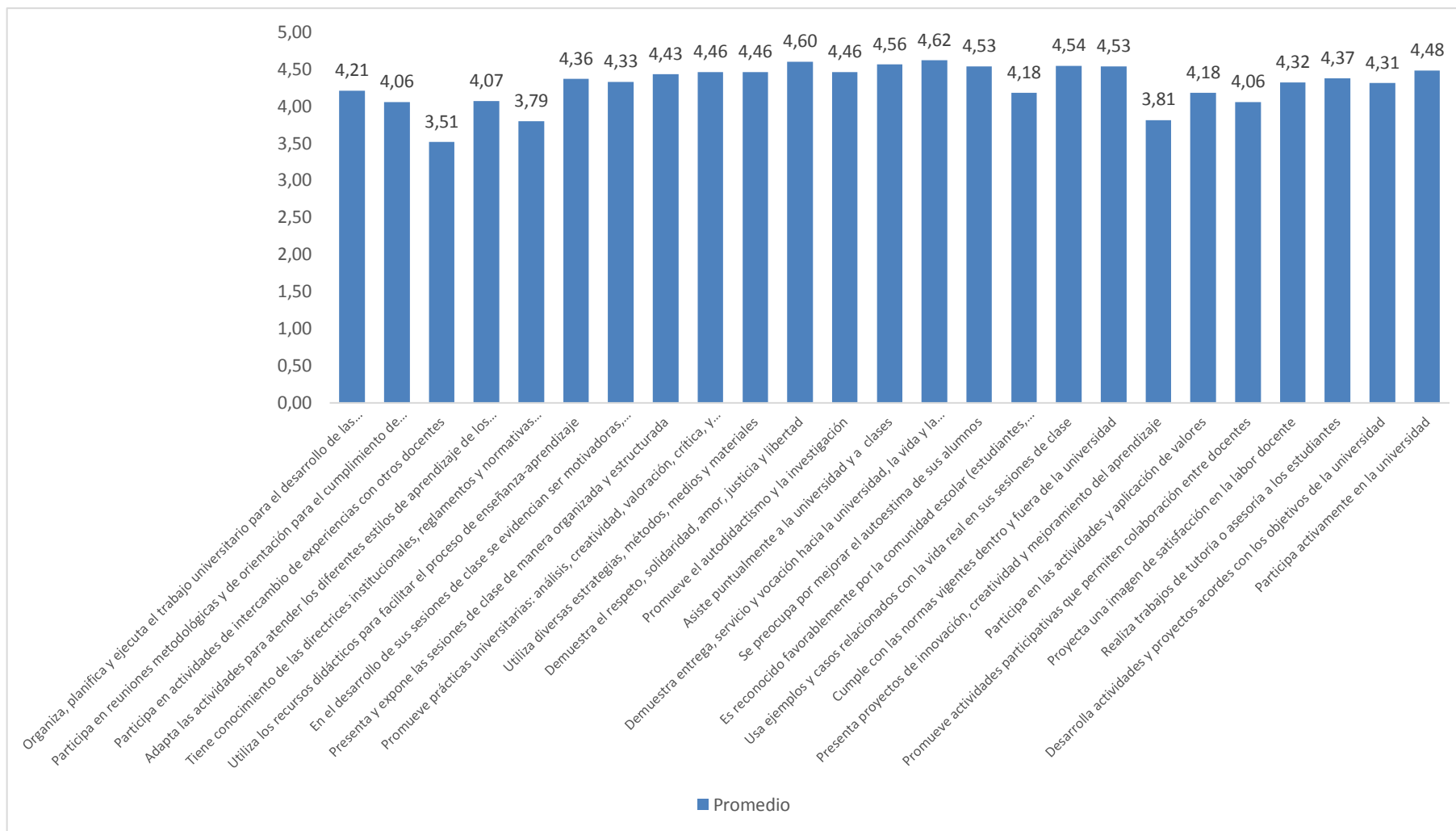


Figura Nº 3- 44. Desempeño general promedio U1

Fuente: Elaboración propia

Dadas las diferentes preguntas, no se analiza todas, sino que se observa los promedios en puntaje, de donde se observa para la U1, valores algo bajos en las preguntas: “participa en actividades de intercambio de experiencias”, “presenta proyectos de innovación, creatividad”, “tiene conocimiento de las directrices institucionales”, en los cuales se observan valores medios de 3,51; 3,79 y 3,81. Para las demás variables, los valores son altos.

El promedio para la U1 en relación al desempeño general es 4,29, es decir que una gran mayoría está de acuerdo en que existe un buen desempeño como docente por su parte.

U2

En el caso de la U2 los valores de desempeño tienen algo alta variabilidad, existiendo valores que van desde 2,86 en el caso de participación en intercambio de experiencias, hasta 4,65 en el caso de la asistencia siempre puntual. Además, temas como que realizan una exposición clara, además presentan y fomentan el respeto, puntualidad, en los que tienen mayor calificación. A continuación, se presentan las Figura 3-45 y 3-46 relacionadas con el desempeño general de los docentes de la U2 y a posteriormente se presenta un análisis de las mismas

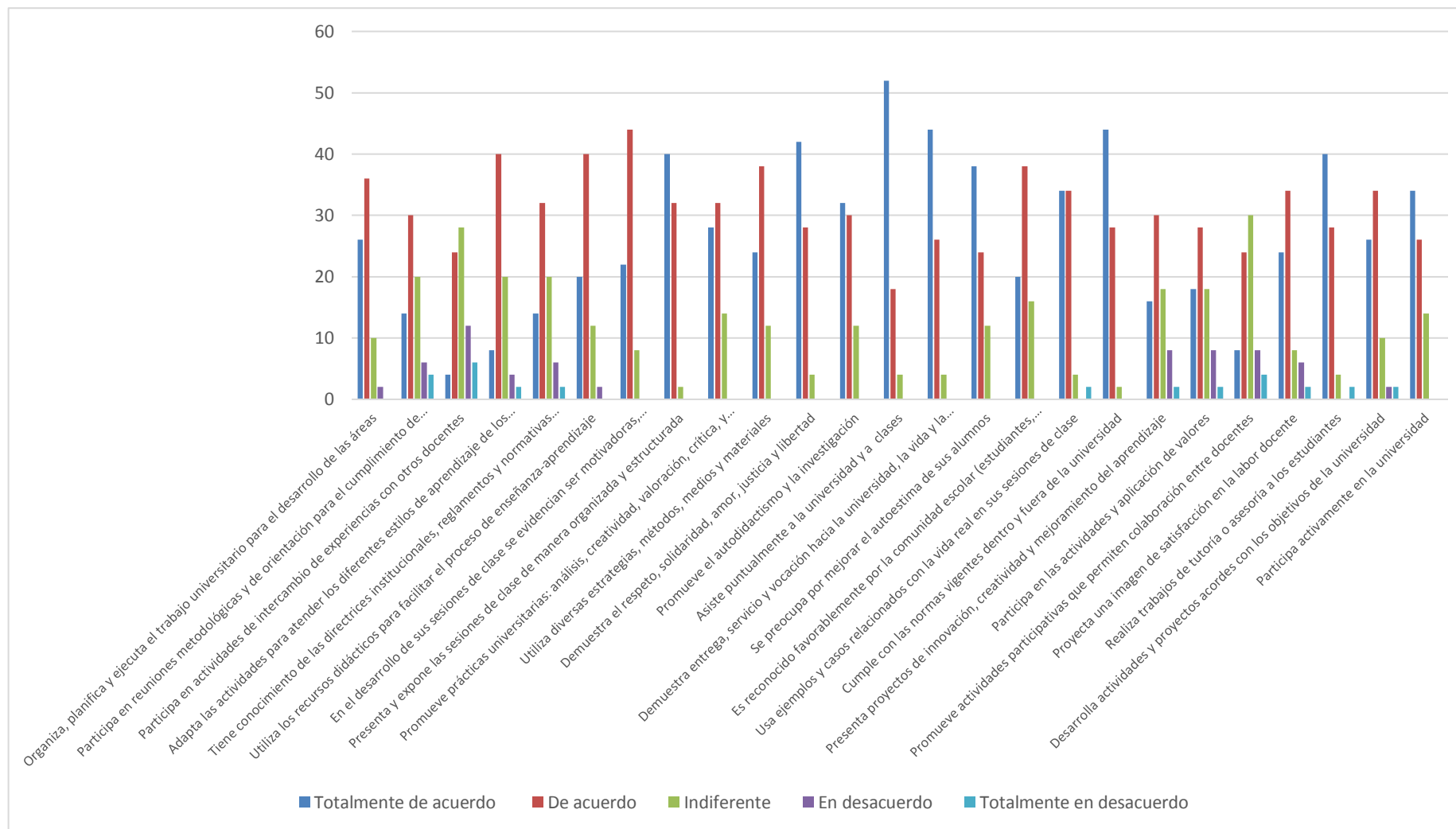


Figura Nº 3- 45. Desempeño general 2

Fuente: Elaboración propia

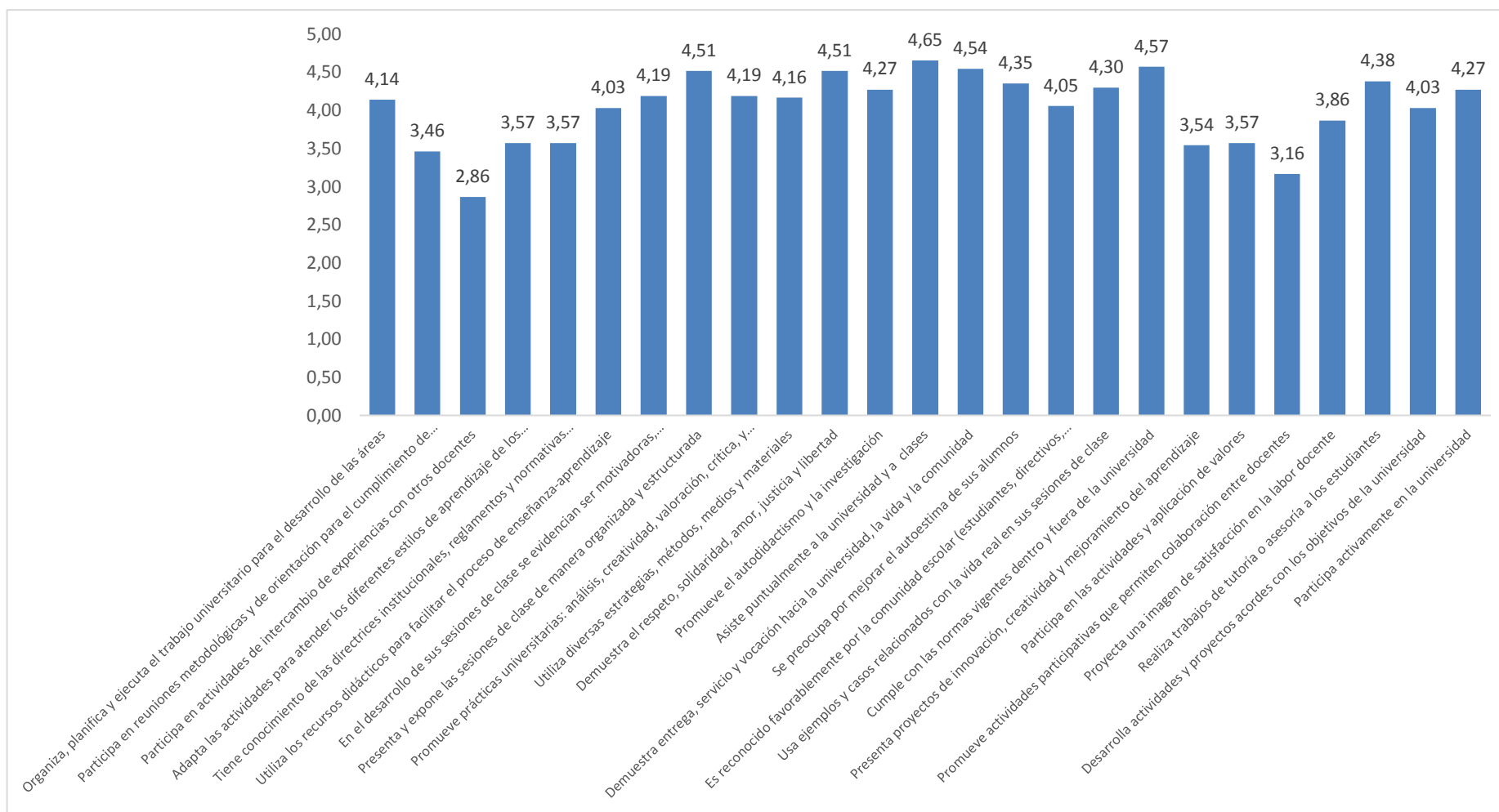


Figura Nº 3- 46. Desempeño general promedio U 2

Fuente: Elaboración propia

El promedio para el desempeño general en la U2 es 4,03 un valor alto que implica que están de acuerdo y muchos completamente de acuerdo en las diferentes variables analizadas, con lo cual muestran un buen desempeño, de acuerdo a su propia evaluación.

U3

Para la U3, en la mayor parte de variables, el desempeño general es alto, estando completamente de acuerdo en los diversos temas de respeto, puntualidad, entrega, servicio y vocación al trabajo, participación activa y de ello el tener una alta satisfacción en su labor docente. A continuación, se presentan las Figura 3-47 y 3-48 relacionadas con el Desempeño general de los docentes de la U3 y a posteriormente se presenta un análisis de las mismas

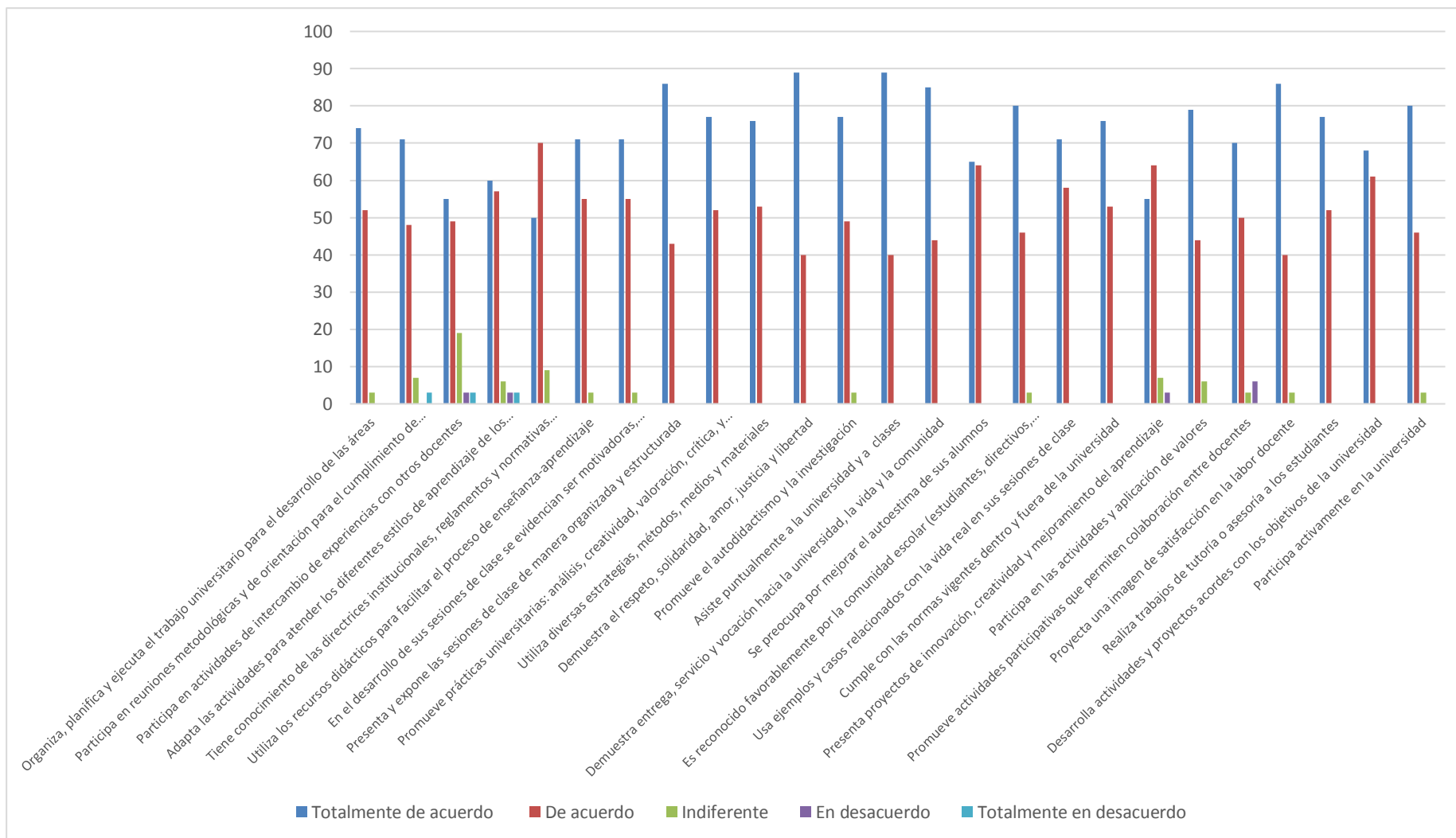


Figura Nº 3- 47. Desempeño general U3

Fuente: Elaboración propia

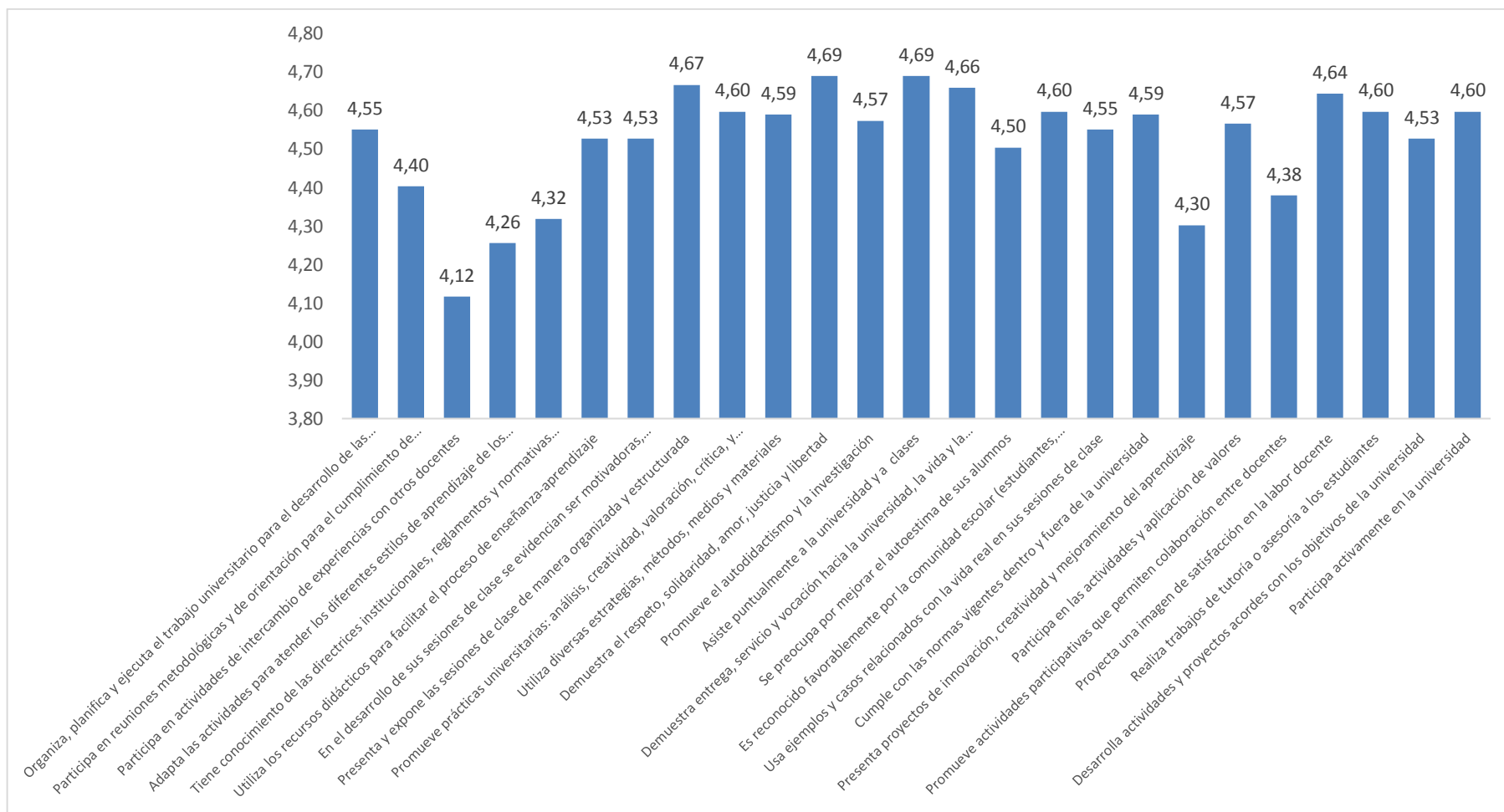


Figura Nº 3- 48. Desempeño general promedio U3

Fuente: Elaboración propia

El promedio obtenido en los diferentes aspectos de desempeño general es de 4,52 indicando estar “de acuerdo” y completamente de acuerdo en la mayor parte de aspectos analizados como variables del desempeño general.

Al comparar el promedio de los resultados, a manera de resumen en la variable desempeño se observa, que para este ámbito de autoevaluación los valores para las 3 universidades son altos, mostrando estar de acuerdo y muy de acuerdo en los diferentes aspectos de evaluación general, sin embargo, mayor calificación final tiene la U3, al igual que en los resultados cuantificados de cultura (Ver cuadro 3-8).

Cuadro N° 3- 8. Desempeño docente Promedio Universidades

	Promedio
U1	4,29
U2	4,03
U3	4,52

Fuente: Elaboración propia

El análisis previo mostró por una parte que en las 3 universidades en estudio la autoevaluación muestra algunos aspectos, donde están seguros o completamente de acuerdo en ámbitos como el manejo de contenidos, la planificación, la evaluación, pero muchos de ellos muestran estar “de acuerdo” y no “totalmente de acuerdo”, es decir otorgan una puntuación de 4, para un máximo de 5. Existe variabilidad en los resultados, como es usual, sin embargo, es claro que existe una valoración que se diferencia para las universidades U1 y U2 en relación con la U3 y de ello se podrá establecer posteriormente si existe correlación con la cultura universitaria.

Para mayor visualización en el cuadro 3-9 se presenta a continuación un resumen de los resultados de desempeño puntuados de acuerdo a las diferentes variables.

Cuadro N° 3- 9. Desempeño docente.

Desempeño				
	Contenidos	Planificación	Evaluación	Desempeño docente
U1	4,07	3,98	3,42	4,29
U2	3,69	3,70	2,84	4,03
U3	4,30	4,32	3,98	4,52

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar como puntos importantes que el desempeño en contenidos para la U2 es algo bajo, de la misma forma en planificación para la U2 los valores son bajos, lo cual se puede interpretar como que la planificación, así como contenidos no es suficientemente fuerte el desempeño general de los docentes en la U2. En relación a evaluación, existen puntajes muy bajos para U2 y bajo para U1, mientras que en el caso del desempeño general los valores son mayores, existiendo claramente una mayor valoración en todas las variables por parte de los docentes de la U3.

3.3.5 Desempeño docente medido de acuerdo a la evaluación realizada por las universidades

Se ha obtenido los resultados de la evaluación de desempeños aplicados en las universidades, regulados mediante el UAACES, de los cuales, el resultado cuantitativo de la evaluación de desempeño medio, de acuerdo a las variables de docencia, investigación y vinculación se presentan en el cuadro 3-10.

Cuadro N° 3- 10. Resultados de evaluación

	Docencia	Investigación	Vinculación	Media
U1	8.34	8.83	8.67	8.61
U2	8.45	9.2	8.9	8.85
U3	9.4	8.8	9.51	9.24

Fuente: Elaboración propia

Los resultados numéricos de las evaluaciones medidas por las universidades se puntúan con una calificación sobre 10 puntos.

Los informes presentados muestran muy poca información cualitativa de acuerdo al tipo de estudio que se está realizando, sin embargo, los resultados numéricos finales presentan resultados de valor con los cuales se puede hacer un primer acercamiento correlacional entre las variables cultura y desempeño docente.

Se puede observar en general valores altos que van desde 8,34 hasta 9,51 de acuerdo a la puntuación de cada caso. Universidades como la U3 tiene los valores más altos, con 9,24 de promedio, mientras los menores valores son para la U1 con 8,61. Las menores calificaciones están dadas para docencia y vinculación en la U1 con 8,34 y 8,67 respectivamente. Valores mayores se observan en docencia para la U3 y vinculación para la misma institución.

Con estos valores fue posible realizar un análisis correlacional entre variables.

3.4 Relación entre la cultura y el desempeño

Un primer resultado que se puede obtener al comparar los resultados de cultura, medida a través de las variables de integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación, con desempeño medido con variables como contenidos, planificación, evaluación y desempeño general. En el cuadro 3-11 completa se presenta a continuación:

Los resultados previamente obtenidos, recopilados

Cuadro Nº 3- 11. Relación entre cultura y el desempeño

	Cultura		Desempeño					
	INTEGRA CIÓN	Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	Comunicación	Contenidos	Planificación	Evaluación	Desempeño general
U1	2,61	2,80	2,63	3,20	4,07	3,98	3,42	4,29
U2	2,82	2,82	2,68	3,10	3,69	3,70	2,84	4,03
U3	3,75	3,84	3,66	3,78	4,30	4,32	3,98	4,52

Fuente: Elaboración propia

Una sumatoria simple de los resultados (Ver cuadro 3-12) permite obtener una calificación general de la cultura, así como de desempeño donde se observan lo siguiente:

Cuadro N° 3- 12. Cultura y desempeño

	Total cultura	Desempeño
U1	11,24	15,75
U2	11,41	14,26
U3	15,02	17,12

Fuente: Elaboración propia

Al realizar un gráfico de correlación entre las variables “total cultura” y “desempeño” se obtiene lo siguiente³:

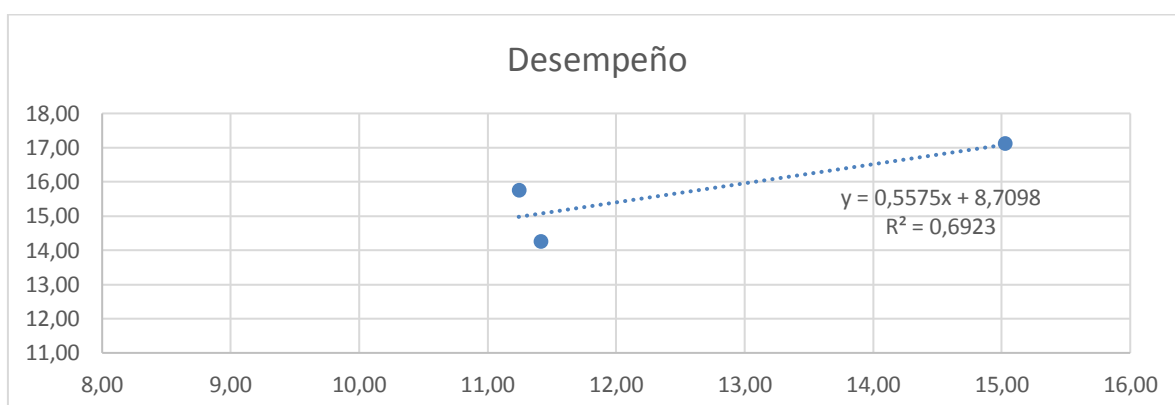


Figura N° 3- 49. Desempeño

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar una tendencia lineal clara, en la que, a mayor calificación de cultura, mayor calificación en desempeño existe. El coeficiente de correlación es bastante alto, con un valor r de 0,83 y r^2 de 0,69, lo cual establece la correlación entre desempeño y cultura, sin embargo es importante notar que la muestra es pequeña, consta de solamente las 3 universidades públicas del Ecuador que se encuentran en las categorías A y B, y por otro lado el análisis es realizado tomando en cuenta la autoevaluación de

³ El gráfico incluye la obtención de la recta de regresión lineal obtenida en el software Excel y el coeficiente de determinación R^2 , que se calcula como el cuadrado del coeficiente de correlación r .

desempeño, por lo que es muy importante realizar el mismo análisis con los datos de desempeño medidos a través de las universidades internamente.

Para verificación de la correlación se realiza a continuación una prueba de hipótesis para los datos de Cultura y Desempeño medio obtenidos. Dado que la cantidad de datos es pequeña, se utiliza el análisis de correlación no paramétrico de Spearman y Kendall obteniéndose los resultados en el cuadro 3-13.

Cuadro N° 3- 13. Correlaciones

Correlaciones			Cultura	Desempeño
Tau_b de Kendall	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	,333
		Sig. (bilateral)	.	,602
		N	3	3
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,333	1,000
		Sig. (bilateral)	,602	.
		N	3	3
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	,500
		Sig. (bilateral)	.	,667
		N	3	3
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,500	1,000
		Sig. (bilateral)	,667	.
		N	3	3

Fuente: Elaboración propia

Las correlaciones analizadas mediante Pearson y Spearman muestran un nivel de significancia mayor a 0,05 lo cual implica que no se puede demostrar estadísticamente la correlación de forma significativa, a pesar del alto valor obtenido del indicador de correlación. Sin embargo, el gráfico y los datos muestran la existencia de una tendencia clara, que otorga resultados preliminares al estudio exploratorio realizado, lo cual permitirá en investigaciones futuras establecer o no la respectiva demostración de correlación con datos más grandes.

Además, se ha realizado un análisis de las correlaciones entre las diferentes variables de cultura, así como de desempeño. Obteniéndose los diferentes coeficientes de correlación (Ver cuadro 3-14).

Cuadro N° 3- 14. Coeficientes de correlaciones

	Integración	Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	Comunicación
Contenidos	0,67	0,77	0,76	0,87
Planificación	0,81	0,89	0,88	0,95
Evaluación	0,76	0,85	0,84	0,93
Desempeño docente	0,75	0,84	0,83	0,92

Fuente: Elaboración propia

Se observa, que la mayor parte de variables de cultura tienen altos niveles de correlación con las variables de desempeño, lo cual implica que el desempeño depende de la cultura de la institución universitaria en este caso. El menor valor lo tiene la relación entre Desempeño-contenidos y Cultura-Integración, con un valor de 0,67, lo cual implica que el desempeño de los docentes en relación al tema de contenidos no tiene una relación muy alta con la integración.

El presente análisis corresponde a la autoevaluación en relación a desempeño, pero tiene una similitud importante con los resultados de la evaluación de desempeño de las universidades.

3.4.1 Comparación cuantitativa de los totales de cultura medidos por los docentes y el desempeño medidos por la universidad.

Tomando en cuenta el desempeño medido por las universidades mediante evaluación interna, comparativamente en base a las calificaciones obtenidas, se tiene los siguientes resultados (Ver cuadro 3-15).

Cuadro N° 3- 15. Total, de cultura y desempeño

	Total cultura	Desempeño
U1	11.24	8.61
U2	11.41	8.85
U3	15.02	9.24

Fuente: Elaboración propia

Los valores no presentan diferencia importante en cuanto a las universidades U2 y U1, pero la universidad U3 muestra resultados bastantes mayores para la cultura y desempeño

medidos por las evaluaciones de las universidades y los resultados de cultura evaluados por los docentes.

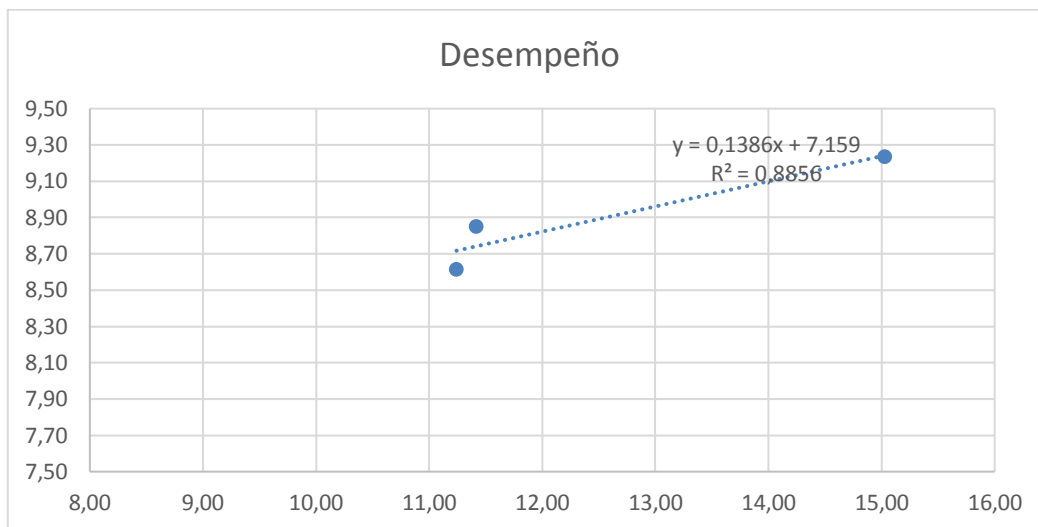


Figura Nº 3- 50. Desempeño

Fuente: Elaboración propia

Similar al caso anterior (análisis de desempeño y cultura medido por los propios docentes), el valor de r para la presente evaluación es de 0,94, con lo cual se observa una potencial correlación, sin embargo este resultado muestra aún mayor correlación que la valoración realizada mediante la autoevaluación y dada la similitud de los resultados previamente obtenidos establece una corroboración de los mismos, donde la universidad que tiene menor puntaje de cultura, también tiene un menor valor de desempeño, así también la que mayor tiene puntaje en cultura, también lo tiene, también en desempeño, medido por la propia universidad. Los resultados son muy similares en ambos casos, pero con la variación observada.

Se analiza a continuación las variaciones se presentan por las variables de estudio, pero el desempeño finalmente es similar en ambos casos (Cuadro 3-16 y 3-17).

Cuadro N° 3- 16. Resultados de las variables

Cultura				Desempeño			
Integración	Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	Comunicación	Docencia	Investigación	Vinculación	
U1	2.61	2.80	2.63	3.20	8.34	8.83	8.67
U2	2.82	2.82	2.68	3.10	8.45	9.20	8.90
U3	3.75	3.84	3.66	3.78	9.40	8.80	9.51

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 3- 17. Correlación de las variables de cultura y desempeño (de acuerdo al análisis de las variables)

	Docencia	Investigación	Vinculación
Integración	1.00	-0.41	1.00
Relaciones interpersonales	1.00	-0.54	0.97
Trabajo en equipo	1.00	-0.53	0.97
Comunicación	0.97	-0.67	0.92

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, al analizar las correlaciones entre cultura y desempeño, se observa, que las correlaciones entre docencia y relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación son muy altas, es decir que las variables de desempeño de docencia están altamente correlacionadas a las variables de cultura organizacional, mostrando que una mejor cultura ayuda a fortalecer el desempeño medido de acuerdo a la variable docencia, reiterando que son muestras pequeñas. Por otra parte, se observa una correlación negativa y con menor fuerza entre las variables de cultura y la investigación; no es claro el motivo, pero puede establecerse debido a factores como el hecho de que la investigación es una variable aún no bien desarrollada en el Ecuador y en ciertos casos la investigación es inclusive una obligación en las universidades públicas, por lo que no se muestra correlación entre investigación y cultura organizacional. Finalmente, la variable vinculación y docencia sí muestra correlación las variables de cultura, mostrando en general que sí depende la cultura con la vinculación.

3.4.2 Análisis cualitativo

Se desarrolla finalmente un análisis cualitativo en el que se integra por una parte la percepción de los docentes acerca de la cultura organizacional, medida a través de las encuestas y la evaluación docente, considerando las entrevistas a los vicerrectores o

directivos de las universidades (presentado en el Anexo 4), permitiendo realizar el siguiente análisis comparativo.

Cuadro N° 3- 18. Matriz de resumen cualitativo entre evaluación docente y cultura organizacional U1

Desempeño docente			Cultura organizacional				
Investigación	Docencia	Vinculación	Integración	Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	Comunicación	Opinión de directivos
Positivos: Se cumple de acuerdo a los parámetros que tiene la universidad	Negativos: No se tiene una evaluación Falta de capacitación	Positivos: Existe interés y está regulado para su categorización	Positivos: Se fomenta la innovación Fomenta cumplimiento de metas El salario es adecuado La institución permite aprender y progresar como persona Se percibe un ambiente de cooperación Existe autonomía para la toma de decisiones Se celebran fechas Incentivados con la imagen Negativos: Incentivos para premiar la labor docente Existen normas de presentación personal Interés por el desarrollo profesional y familiar $\bar{X} = 2,82$	Positivos: Buenas relaciones entre miembros Buen trato Negativos: Se reconoce el trabajo realizado Manejo de conflictos	Positivos: Colaboración entre docentes Negativos: Reuniones de coordinación Flexibilidad para los cambios Favorece a la creatividad e innovación	Positivos: Existe retroalimentación Se toma atención a la información que ingresa	Es complicada la cultura debido a ser una universidad grande, falta trabajar en eso y lograr compromiso, no se identifican claramente con la institución No es claramente definida la cultura y es variada No existe motivación, falta comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 3- 19. Matriz de resumen cualitativo entre evaluación docente y cultura organizacional U2

Desempeño docente			Cultura organizacional				
Investigación	Docencia	Vinculación	Integración	Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	Comunicación	Opinión de directivos
<p>Positivos: Motivados por la investigación Se le da importancia y presupuesto Procedimientos establecidos Negativos: No se valora suficientemente las actividades de investigación</p>	<p><u>Positivos:</u> Existe profesionalismo Apego a los valores y compromiso con el estudiante</p>	<p><u>Negativos:</u> No se percibe la importancia de la vinculación</p>	<p><u>Positivos:</u> Se fomenta la innovación Fomenta cumplimiento de metas Normas de presentación Sanción de faltas Incentivados con la imagen Celebran fechas, La institución permite aprender y progresar</p>	<p><u>Positivos:</u> Buen trato entre compañeros Buenas relaciones con los miembros</p> <p><u>Negativos:</u> Trabajo en equipo Manejo de conflictos</p>	<p><u>Positivos:</u> Los docentes se ayudan</p> <p><u>Negativos:</u> Reuniones de coordinación Flexibilidad para los cambios</p>	<p><u>Positivos:</u> Existe retroalimentación La información se comparte con los demás</p>	<p>El trabajo en equipo no es una fortaleza Existe buena relación interpersonal Buena integración pero no en eventos globales Cultura definida con características marcadas (compromiso, intuición) Existen grupos con discrepancias</p>
	<p><u>Negativos:</u> Falta de recursos e infraestructura</p>	<p><u>Negativos:</u> Falta de recursos e infraestructura</p>	<p><u>Negativos:</u> Falta de recursos e infraestructura</p>	<p><u>Negativos:</u> Salario adecuado Autonomía en la toma de decisiones Incentivos para premiar la labor docente Interesados por el desarrollo profesional 1,48 – 2,15</p> <p>$\bar{X} = 2,6$</p>			

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 3- 20. Matriz de resumen cualitativo entre evaluación docente y cultura organizacional U3

Desempeño docente			Cultura organizacional				
Investigación	Docencia	Vinculación	Integración	Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	Comunicación	Opinión de directivos
<u>Negativos:</u> No es lo más fuerte pero se está creciendo	<u>Positivos:</u> Tienen muy buenos resultados. <u>Negativos:</u> Aún se debe mejorar	<u>Positivos:</u> Es un requisito de los estudiantes para incorporarse Requisito de los docentes	<u>Positivos:</u> Se fomenta la innovación y el cumplimiento de metas El salario es adecuado Permite a las personas progresar Se identifican los trabajadores con la entidad	<u>Positivos:</u> Trabajo en equipo Relaciones entre miembros Buen trato Reconocimiento del trabajo Manejo de conflictos Relación entre secciones	<u>Positivos:</u> Colaboración entre docentes Reuniones de coordinación Flexibilidad para los cambios Favorece a la creatividad e innovación	<u>Positivos:</u> Buena comunicación entre compañeros Existe retroalimentación La información se comparte con los demás Se toma atención a la información que ingresa	El trabajo es participativo, aunque aún es difícil por ser una entidad grande. Está organizada la elaboración de programas, syllabus. Muy buena comunicación y compromiso Se identifican con la universidad Cultura bien definida y marcada

Fuente: Elaboración propia

El análisis previamente realizado permite observar por una parte de manera resumida lo que se ha podido observar en relación tanto a la cultura, como al desempeño, considerando la percepción que tienen los docentes acerca de la cultura, la autoevaluación de desempeño y la opinión relativa al desempeño desde punto de vista de los directivos de las universidades, sobre lo cual, además de los resultados previamente obtenidos y analizados tanto cuantitativa como cualitativamente se puede observar que en la U1 (ver cuadro 3-18), la cultura la conciben desde el ámbito directivo como algo complicada, no está claramente definida, es muy variada y que en ciertos casos falta lograr un compromiso, no existe suficiente motivación, comunicación, además de no identificarse con la entidad. A su vez en la universidad en relación al desempeño, aunque existe investigación y se cumple bajo los estándares que establece la institución, existen ámbitos favorables, pero es claro que en relación a docencia falta capacitación, aunque en el ámbito vinculación se tienen fortalezas.

Para la U2 (ver cuadro 3- 19), en relación a la cultura, existen aspectos positivos como la relación interpersonal, la integración, pero se presentan también grupos que discrepan en su pensamiento y el trabajo en equipo en general no es la mayor fortaleza. Por su parte relativo al desempeño, están motivados por la investigación y existen procedimientos y presupuesto para este, aunque no se valora lo suficiente las actividades de investigación. Por el lado de la docencia, existen ámbitos favorables como el profesionalismo de sus docentes y el apego a los valores y compromiso con el estudiante, aunque se menciona también falta de recursos e infraestructura necesaria para sus requerimientos, y finalmente no se percibe internamente la importancia de la vinculación.

En el caso de la U3 (ver cuadro 3-20), la opinión de los directivos es que existe un trabajo participativo entre los docentes, aunque también se menciona que es difícil debido al tamaño de la institución. Se organiza la elaboración de programas y existe muy buena comunicación y compromiso. Su cultura sí está bien definida y existe una identificación de los docentes con la universidad. Desde el lado de la evaluación docente se observa que la investigación no es uno de los fuertes de la entidad, pero se está mejorando, sin embargo, en relación a docencia existen muy buenos resultados, aunque están conscientes que aún deben mejorar. Por su parte también la vinculación es un requisito en el que están integrados los docentes.

Este análisis relacionado con las calificaciones previamente observadas muestra que existen varias fortalezas, así como debilidades en cada una de las instituciones educativas, sin embargo se puede observar claramente cómo existen mayor cantidad de falencias y una percepción clara por parte de los directivos de que aún hace falta fortalecer la cultura institucional para las universidades 1 y 2, y a su vez parece eso reflejarse también el desempeño, en el cual de igual manera aunque existen falencias y ventajas, pero es más evidente las falencias, lo cual también es corroborado por una calificación algo menor en relación a la evaluación general que hacen las universidades, reflejándose que existe una dependencia entre la cultura institucional y el desempeño docente. Se evidencia también que esta relación no se cumple en cuanto a investigación, pues esto se ha podido observar que es un requisito en dos de las tres universidades, pero en los demás ámbitos parece existir una fuerte correlación.

No es clara aún la evidencia, pues el estudio se ha logrado en base a solamente una muestra de 3 universidades, pero la suma de datos cualitativos y los primeros resultados de los datos cuantitativos, muestran un primer acercamiento exploratorio para valorar la existencia de esta relación.

Es importante con esta base, realizar nuevos estudios tanto para fortalecer la evidencia empírica, como para determinar mejoras que se pueda lograr para el fin mismo de las universidades que es la formación, mejorando la cultura organizacional y con ello el beneficio de las instituciones, directivos, docentes y estudiantes finalmente en beneficio del desarrollo del país.

Hay que considerar además otros resultados que se han podido evidenciar en la investigación, en los cuales de acuerdo al punto de vista de todos los directivos de las universidades encuestados que la cultura organizacional es favorable para la consecución de las metas y que permite llevarlos adelante con una visión compartida. Dos de ellos consideran que sí existe una clara relación entre cultura organizacional y el desempeño docente, y aunque uno de ellos menciona que no se puede afirmar que la cultura está en relación del desempeño docente debido a no disponer de datos empíricos, pero que él personalmente sí observa que una buena cultura motiva y aumenta el desempeño docente.

Finalmente, al consultarles acerca de los aspectos que consideran se debería mejorar en la cultura organizacional, se mencionaron entre los principales aspectos lo siguiente:

- Para impulsar una cultura organizacional abierta, positiva y agradable, que potencie la actividad del docente, se requiere de un esfuerzo y trabajo continuo. Se debe definir una estrategia clara con objetivos claros, acompañada de reglamentación y procedimientos claros, buscando retroalimentar al docente luego de sus evaluaciones, generar ambientes de confianza, hablar de lo negativo y comunicar los éxitos y triunfos.
- Es importante socializar en la universidad, además de tener los recursos y la estabilidad en la dirigencia para poder obtener resultados.
- En la universidad pública, el ámbito político y la falta de estabilidad tienen efectos sobre la cultura y por tanto es un punto que se debe internalizar para corregir o mejorar.

Conclusiones

La administración moderna, de acuerdo a sus principales exponentes establece a la cultura organizacional, entre otras variables relacionadas a la satisfacción laboral, como un aspecto que está relacionado directamente con el desempeño del personal y por tanto cuando existe una mayor satisfacción en el trabajo, una cultura más fuerte y favorable para el personal, el desempeño es mejor y por tanto los resultados de las entidades son mejores, pues del personal y su trabajo depende gran parte el éxito de las organizaciones. Esta es la base que justifica el presente análisis en el cual se ha buscado analizar, sí a nivel de las universidades públicas en el Ecuador, también la cultura genera efectos sobre el desempeño docente, pues usualmente en este tipo de instituciones el enfoque está más orientado al desarrollo intelectual, la investigación, la metodología, la pedagogía, pero el ámbito organizacional es fundamental para analizar y determinar su incidencia en el desempeño y a su vez entender que de este desempeño dependen los resultados de estudiantes bien formados, con el perfil establecido, con valores y competencias del más alto nivel, pues la formación del estudiante siempre estará relacionada a la educación otorgada por los docentes.

La investigación ha considerado una muestra pequeña de universidades, pero aún con ésta, se ha podido demostrar la tendencia existente acerca de que la cultura organizacional en las universidades públicas tiene efecto sobre el desempeño de los docentes. Debido al carácter exploratorio de la investigación, ha sido posible realizar un primer acercamiento a la relación existente entre cultura organizacional y desempeño docente, considerando la importancia que tiene el desempeño docente en la efectividad de los resultados de la universidad y por tanto la necesidad de analizar cómo se relacionan estas dos variables.

La presente investigación ha permitido adentrarse en la percepción de la cultura organizacional de tres universidades públicas del Ecuador, mismas que se encuentran en la categoría A y B, es decir las que mayor puntaje tienen. Los resultados muestran que dos de las universidades tienen una cultura organizacional en la que existe desarrollo en aspectos como integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación, pero aún con requerimientos de mayor importancia, de acuerdo a la percepción de los docentes. La puntuación dada en promedio por parte de los docentes para las universidades U1 y U2 son

de 2,6 hasta 3,2 sobre 5, reflejando que no están bien fundamentados muchos de los factores de la cultura organizacional que han sido medidos, y aunque existe variabilidad en los mismos de acuerdo a los diferentes encuestados, la media refleja que no existe un alto nivel de satisfacción en cuanto a la cultura existente. Una excepción en los resultados es lo obtenido en la U3 cuyos valores promedio sobre 5 van desde 3,66 hasta 3,84 valores mucho mayores y que reflejan contrariamente que en su mayoría los docentes están de acuerdo en que existen la mayor parte de factores de las variables de cultura estudiadas. Estos resultados por una parte reflejan que existen diferencias importantes entre la cultura organizacional en una universidad y otra, de lo cual se parte para poder analizar si los niveles de cultura organizacional inciden a su vez en el desempeño de los docentes de estas instituciones.

Analizando la variable desempeño docente, el estudio ha considerado por una parte la evaluación de desempeño que realizan cada entidad universitaria mediante metodología apegada a la normativa nacional y por otra parte se ha establecido una autoevaluación realizada a los docentes, en la cual se ha medido variables como: contenidos, planificación, evaluación entre otros factores de desempeño docente. Ambas evaluaciones llevaron a conclusiones similares, es decir, para la U1 y U2 las evaluaciones tuvieron resultados cuantitativos medios y para la U3 resultados altos. Al hablar de altos, de acuerdo a la autoevaluación, se refiere a que en su mayoría los docentes están de acuerdo en que cada uno se desempeña adecuadamente en relación a planificación, evaluación, contenidos, entre otros. Medido el desempeño desde las propias universidades se refiere a docencia, investigación y vinculación. En ambos casos los resultados fueron similares para cada universidad, existiendo una mejor puntuación general para la U3 a diferencia de las universidades U1 y U2, y por tanto dando una primera visión de que existe una correlación entre cultura y desempeño docente.

El análisis de correlación desarrollado no permitió obtener un alto nivel de significación, pues el valor p fue mayor a 0,05, el cual fue medido a través de las pruebas no paramétricas de correlación como son el Rho de Spearman y el Tau_b de Kendall. Sin embargo los valores obtenidos fueron muy cercanos a 1, con lo cual no se puede verificar estadísticamente la hipótesis acerca de que en el desempeño de profesores universitarios en sus funciones de

docencia, investigación y vinculación de las universidades públicas de la provincia Pichincha, las variables de la cultura organizacional como son: comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, integración; pero si se ha logrado observar una tendencia clara en la que la cultura organizacional genera mejores resultados en el desempeño. Esta falta de demostración matemática se puede atribuir a la cantidad pequeña de datos ($n=3$) disponibles para el presente estudio exploratorio.

Se ha podido detectar, no en todos los casos, pero en algunos de ellos, aún varias debilidades e insuficiencias de los factores de la cultura organizacional que puedan dificultar las metas institucionales, sobre lo cual será posible adentrarse aún en el tema y abordar aspectos que necesitan intervención y los procesos para ajustarlos y eliminar sus efectos, con el objeto de mejorar la calidad educativa y las metas institucionales y nacionales en cuanto a educación superior.

Implicaciones teóricas de la investigación

La perspectiva teórica de la presente investigación producto de la revisión de la literatura, permitió el constructo cognitivo que fundamenta el presente estudio. El objetivo fundamental fue establecer la relación entre cultura organizacional y desempeño docente en las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación de las universidades públicas de la provincia Pichincha. En tal sentido se abordó desde la teoría pertinente los aspectos tanto de la cultura organizacional como del desempeño docente, igualmente se consideró el escenario donde estas variables se correlacionan en la vida académica universitaria que son las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad. Para ello se realizó la consulta del estado del arte mediante la revisión de documentos, fundamentos y enfoques teóricos, estudios con evidencias empíricas para construir una cosmovisión amplia para el abordaje de la investigación.

Muchas de estas lecturas constituyeron antecedentes y referentes para conceptualizar no solo las evidencias del pasado en la materia objeto de estudio, sino la actualidad pertinente a esta y las perspectivas y tendencias que están permeando la estructura del pensamiento en cuanto a la cultura organizacional y el desempeño docente.

Hay que considerar que la cultura organizacional universitaria se conceptualiza teóricamente, como el conjunto de valores, creencias, supuestos fundamentales que han surgido en el entorno académico, que es compartido por todos los miembros de la comunidad universitaria y que representan su conciencia colectiva percibida por todos y que finalmente los identifica en el marco de un sistema filosófico de gestión y que incide en la dinámica cotidiana del docente.

El desempeño del docente universitario, en el escenario de las funciones sustantivas como la docencia, investigación y vinculación, requiere de ciertas competencias en las tres áreas. Estas competencias deben ser parte del acervo pedagógico del docente y deben ser continuamente reforzadas por procesos formativos y de aplicación práctica continua, alcanzadas estas, desde la participación activa de los docentes como actores y desde las autoridades universitarias como gestores de la vida universitaria, permitirá una educación de calidad que identificará el desempeño en el marco de una cultura organizacional abierta a la sociedad del conocimiento.

La tesis y sus resultados aportan a su vez a la teoría administrativa, corroborando y fortaleciendo las relaciones existentes entre cultura organizacional y el desempeño empresarial, profundizándose y validándose que esta relación es aplicable a nivel de desempeño docente universitario.

Implicaciones prácticas de la investigación

La investigación permitió, desde una visión práctica, servir de una guía orientadora a las autoridades de las Universidades Públicas de la Provincia de Pichincha en la configuración de la cultura organizacional como una aliada del desempeño de los docentes en las funciones sustantivas, que demanda una visión corporativa, compartida, dinámica e integradora, la cual conllevará a una gestión de excelencia en un entorno cada vez más complejo y volátil de la sociedad del conocimiento. El conocimiento obtenido en la investigación también servirá a las instituciones universitarias con características similares, pues la información puede ser generalizada, siendo de aporte la comunidad universitaria. Conjuntamente, esta investigación suministra una relación detallada de los elementos considerados claves en el desempeño

académico docente tales como la planificación, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, integración, calidad educativa y metas institucionales y nacionales.

Este valioso aporte práctico permitirá a las Universidades estudiadas a implementar procesos que van desde la planificación de estrategias, hasta su ejecución y control para determinar el avance en aquellos puntos débiles que requieran ser fortalecidos para generar una praxis docente que contribuya, no solo a la fortaleza de la imagen institucional, sino al egreso de profesionales con un perfil de calidad demandado por la sociedad ecuatoriana.

Conclusiones sobre la metodología utilizada

La metodología utilizada fue coherente para los objetivos planteados. Desde el diseño metodológico y el enfoque asumido, así como las técnicas de recolección de los datos informativa a ser procesada, los métodos de análisis, el instrumental del método científico adoptado permitió obtener resultados que constituyen un aporte para el sector universitario del sector público nacional. Es importante reconocer que los resultados son concluyentes para las universidades estudiadas en el periodo evaluado y en la provincia seleccionada, sin embargo, la metodología utilizada permite constituirse en un referente para futuras investigaciones que pudieran adelantarse en este aspecto para otras universidades de otras provincias, sin embargo es importante para verificar los resultados, con investigaciones empíricas se deben considerar el uso de muestras más grandes que permitan resultados con mayor nivel de significancia.

Hay que considerar también algunas limitaciones que pueden ser observadas, entre ellas el hecho de que la encuesta autoadministrada no permite repreguntas en casos de inconsistencias observadas, por otro lado, se obtuvo la entrevista a una sola autoridad por cada universidad, lo cual puede tener respuestas muy personalizadas. Varias de estas limitaciones han sido suplidas fortalecidas con las distintas fases de la investigación, pero es necesario visualizarlas con fines didácticos para nuevas investigaciones.

Propuestas para investigaciones posteriores

La presente investigación abre una puerta para evaluar instituciones universitarias en aspectos muy sensibles de su idiosincrasia como lo son su cultura organizacional y el desempeño de sus docentes, elementos muy sensibles en virtud de la presión y la demandada que sobre las Universidades ejerce la sociedad ecuatoriana y las Autoridades del Gobierno Central en todas sus Instancias.

Esta investigación es una invitación a evaluar e investigar a Universidades de diferentes provincias o regiones del país para comparar y establecer tendencias en el sector universitario, lo mismo puede hacerse desde una comparación de universidades por provincias y por sectores, públicos versus privado para determinar resultados que coadyuvarán a esclarecer aspectos muy importantes del desempeño docente en actividades relacionadas con las funciones sustantivas universitarias que son su razón de ser. Igualmente, la evaluación de la cultura universitaria podrá permitir determinar si responde a las aspiraciones del país, como Estado, a las expectativas de los estudiantes (en el marco del esfuerzo de sus grupos familiares y de sus aspiraciones personales a futuro), al tejido productivo nacional que demanda la mano de obra más calificada para establecer una ventaja comparativa sectorial, bien a nivel local, regional, nacional e internacional.

Entre algunas de las nuevas líneas de investigación futuras que se plantean pueden ser el establecer nuevas metodologías para demostrar o determinar la misma correlación planteadas o variar las escalas de relevamiento de la información. También se pueden plantear nuevos estudios aplicando la presente metodología que puedan corroborar los resultados o encontrar nuevos, de acuerdo a la realidad en la que se ha aplicado.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de "la" cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, vol. 6, núm. 11, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, pp. 67-81.
- Ahumada, S. (2018). *Incertidumbre, sentimos cómodos con la ambigüedad*. Obtenido de IEDGE-Business School: <https://www.iedge.eu/silvia-ahumada-toma-de-decisiones-entre-la-ambigüedad-y-la-incertidumbre>
- Alabart, Y. (2003). *Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional, en el sector empresarial cubano*. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
- Angeldonis-Navarro, V. (2017). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la empresa de servicios generales fortaleza s.r.l distrito de Pariñas, Talara. Año 2017*". Piura-Perú: Universidad César Vallejo - facultad de ciencias empresariales.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica, 6ª Edición*. Caracas: Editorial Episteme.
- Bacilio, J., Orozco, W., & Reyes, L. (2017). La evaluación del desempeño docente y su contribución al aseguramiento de la calidad de la Universidad Estatal Península de Santa Elena 2015 - 2016. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, Vol. V No. 2, Julio 2017, pp.130-137.
- Ballestas, O. (2015). *Cultura organizacional , factor clave de diferenciación y éxito empresarial*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2015/05/25/cultura-organizacional-como-factor-clave-de-diferenciacion-competitiva-y-exito-empresarial/>
- Bazarrá, L., Casanova, O., & García, J. (2005). *Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio*. Madrid: Narcea S. A. Ediciones.
- Benítez, D. (2007). *Efectividad de la evaluación del desempeño docente en una Universidad*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/efectividad-de-la-evaluacion-del-desempeno-docente-en-una-universidad/#autores>
- Bueno , A., & Crasto, C. (2015). Cultura organizacional y el desempeño laboral del talento humano de las instituciones gerontológicas. . *Impacto Científico Revista Arbitrada Venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago ~ Vol. 10. N°1. Recuperado de: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/impacto/article/view/20266> , 52-64.*
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture:Based on the competing values framework*. USA: Addison Wesley.
- Cantillo, J. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. Tesis de Maestría*. Sincelejo, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

- Caparrós, C. (2013). *La Empresa consciente. Capítulo V “Empresas individualistas versus Colectivistas”*. Obtenido de TalentoDirect.com: <http://talentodirect.com/blog/la-empresa-consciente-capitulo-v-empresas-individuales-versus-colectivistas/>
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas Año 4 – N° 8 Julio / Diciembre*, pp. 61-73.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Epidem No. 1*, 3 - 7.
- Cazau, P. (2001). *La enseñanza como Proceso*. España: Hispavista .
- CEAACES. (2018). *Categorías de Universidades del Ecuador SENESCYT CEAACES*.
- Cejas, M., & Olivares, M. (2018). La investigación en el marco de la educación superior: valoración de las competencias del docente universitario. *ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC. Vol. 12 N° 22. Enero-Julio 2018*, pp.527-535.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw*. Bogotá. Colombia: Editorial Mc Graw Hil. Primera Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (2ª Ed)*. . México. : McGraw Hill.
- Contreras, C., Díaz, B., & Hernández, E. (2012). *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Recuperado e: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/simbolos_en_cultura_organizacional.html.
- Cruz, M. (2007). *Una propuesta para la evaluación del profesorado Universitario. Tesis Doctoral*. Barcelona - España: Universitat Autònoma de Varcelona. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5285/mca1de1.pdf?sequence=1>.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* . México .
- Dávila , S., & Rojas, L. (2000). Organización virtual, identidad y gerencia. *Telos Vol. 2 (1)*. Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/973/909>, 93-106.
- De Aparicio , X., Chininin , M., & Toledo, O. (2017). El rol de la vinculación en la integración de las funciones sustantivas de la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Universidad y Sociedad, 9(4)*. Recuperado de:<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>, 37-43.
- De La Torre , L., & Afan, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Peru 2016*. Lima - Perú: Universidad San Ignacio de Loyola - facultad de ciencias empresariales.
- Deal , T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA,: Addison-Wesley.
- Dias, R. (2013). Cultura organizacional: cambios y desafíos. *Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología / Edición N° 18 / Noviembre*, pp. 4-10.
- Dias, R. (2013). Cultura organizacional: cambios y desafíos. *Revista gestión de las personas y tecnología – Issn 0718-5693 – edición nº 18 – noviembre* , pp. 4-14.

- Díaz, F. (2017). *Hofstede y las dimensiones culturales en España y Alemania*. Valladolid - España: Universidad de Valladolid. Recuperado de: https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/28051/1/TFG_F_2017_174.pdf.
- Domínguez , I., Rodríguez, B., & Navarro, J. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica* 2009;31(6) Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v31n6/spu12609.pdf>, 1-7.
- EcuadorUniversitario.Com. (2016). *La Educación Superior en la Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Constitución 2008. Dejemos el pasado atrás: <http://ecuadoruniversitario.com/directivos-y-docentes/legislacion/constitucion-de-la-republica-del-ecuador/la-educacion-superior-en-la-constitucion-de-la-republica/>
- Escuela Politécnica del Ejército. (2019). *Población docente*. . Unidad de talento humano.
- Escuela Politécnica Nacional. (2018). *Listado de número de profesores por Departamento período 2018*. SII-EPN.
- ESPE. (2018). *Evaluación de Desempeño Docente*. Obtenido de http://ude.espe.edu.ec/desempeno_docente/
- Fernández, F. E., & Ospina, H. (2013). *Caracterización de la cultura organizacional de la empresa de servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado "acuaviva s.a. e.s.p." del municipio de palmira a partir del cambio régimen público a régimen privado, elementos diferenciadores*. Cali-Colombia: Universidad del Valle-Maestría en Administración. Recuperado de:<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/10026/CB-0494455.pdf?sequence=1>.
- Ferro , J., Bernal , D., Torres , L., & Noriega, P. (2012). Caracterización de la cultura organizacional de una institución de educación superior. *Sicogente*, 15 (27): Junio, Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia., pp. 105-120.
- Figueroa , L. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Landívar-Facultad de humanidades-.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). Corporate culture: definition, diagnosis and change in Cooper, C.L. and I.T. (Eds), *International Review of Organizational Psychology*, Vol. 8, John Wiley, Chichester, pp. 233-261.
- Garcés, L. (2013). *Teorías tradicionales de la Administración: La cultura organizacional desde una perspectiva crítica*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Ciencias Estratégicas, Negocios Internacionales.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica* , 163-174.
- Gil, J. L., Tchinhama, D., & Morales, M. (2017). La evaluación del desempeño de los docentes universitarios. Un acercamiento a las realidades educativas. *Universidad y Sociedad*, 9(2). Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n2/rus32217.pdf>, 237-241.

- Góngora , N. (2008). *Enfoques y Perspectivas de los estudios de cultura organizacional. Cap. VII. Parte 13, (pp.357-392). En Vicente, M. A. y Ayala, J. C. Principios Fundamentales para la administración de organizaciones.* Buenos Aires: Prentice Hall.
- Góngora , N., Nóbile , C., & Reija, L. (2014). Estudio comparativo de cultura organizacional . . *Redalcy*, 51-65.
- Góngora, N., Nóbile, C., & Reija, L. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Administrativas - Facultad de Ciencias Económicas| UNLP -año 2 – nro. 4 - julio / diciembre 2014*, 51-65.
- González, J. A. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira.* Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- González, J., & Subaldo, L. (2015). Opiniones sobre el desempeño docente y sus repercusiones en la satisfacción profesional y personal de los profesores. *Educación Vol. XXIV, N° 47, septiembre 2015*, 90-114.
- González, R. A., Ochoa, S., & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa, Bogotá (Colombia) 18(30): enero-junio 2016*, 13-31.
- González, R., Ochoa, S., & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa, 18(30). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133007.pdf>*, 13-30.
- Greenbaum, H. (1974). *The audit of organizational Communication* . Estados Unidos : Academy of management journal .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición.* México, D.F.: Mcgraw-hill / interamericana editores, s.a. de c.v.
- Higuita, D. (2013). *Los hábitos en los trabajadores generados por la gestión cultural y su incidencia en la cultura organizacional. Un estudio en Procesos y Diseños Energéticos S.A.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia-Facultad de Ciencias Económicas, Doctorado en Ciencias Económicas. Recuperado de:http://www.fce.unal.edu.co/media/files/documentos/Doctorado/Tesis/Tesis_Daimer_Higuaita_Lopez_1_1.pdf.
- Hofstede , G., & Bond, M. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics, Vol. 16 No. 4.*, pp. 4-21.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences.* Beverly Hills, CA: Sage.
- Kotter , J., & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance.* New York, NY.: Macmillan.

- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. . *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 No. 5. MCB University Press Limited, 0143-7739, pp. 16-21.
- Linares, I., Ochoa, S., & Ochoa-Silva, B. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana . *Revista Electrónica Nova Scientia*, Nº 11 Vol. 6 (1), 2013. ISSN 2007 - 070, 324 - 345.
- Llaguno, J. A. (2015). *El papel del error en la evolución de la organización productiva moderna*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Llanos, M. (2018). La Cultura Organizacional, principal propulsor de la Calidad en Instituciones de Educación Superior: caso universidad ecuatoriana. *Revista ESPACIOS Vol. 39 (Nº 23) Año 2018*, 56.
- López, J., & Vargas, J. G. (2012). Ambigüedad organizacional en la planeación estratégica. *Revista de Administração FACES Journal*, vol. 11, núm. 2, abril-junio, 2012, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194023695004.pdf>, 44-67.
- Loren, M. (27 de 02 de 2012). *La cultura organizacional* . Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Ludlow, R., & Panton, F. (1997). *La esencia de la comunicación*. México .
- March , J., & Olsen, J. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway: Bergen:Universitetsforlaget. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books?id=C7KbGmTg3qUC&pg=PA31&lpg=PA31&dq=MARCH,+J.,+G.,+Y+OLSEN,+J.,+P.+1976.+Ambiguity+and+choice+in+organizations.+Bergen:+Universitetsforlaget,+1976.&source=bl&ots=nMVCvoox7o&sig>.
- March, J. (1988). *Decisions and Organizations*. Blackwell - Oxford: Basil Blackwell. 458 pages.
- Marchesi, A. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes. Competencias, emociones y valores*. España : Alianza Editorial. España : Alianza Editorial.
- Martínez, G., Guevara , A., & Valles, M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai*, vol. 12, núm. 6, julio-diciembre, 2016. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>, 123-134.
- Martínez, S., & Lavín, J. (2017). Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación. *Congreso Nacional de Investigación Educativa Recuperado de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>*, 1-11.
- Mascaray, J. 1. (1998). *Más allá de la comunicación interna : la intercomunicación*. Barcelona : Gestión 2000.
- Matos, E., & Cruz, L. (2017). La investigación en instituciones de educación superior como proceso sustantivo integrado: su reto endógeno. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, Vol. V No. 3, Diciembre. Recuperado de: <https://www.upse.edu.ec/rcpi/index.php/revistaupse/article/view/212/235,,> 75-85.

- Mejía-Cañas, C. (2015). Los conflictos de poder en la empresa. *Documentos plannin gnº 1509*. Recuperado de: http://www.planning.com.co/bd/gerencia_general/Septiembre2015.pdf, 1-3.
- Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad*. Valencia-España: Vniversitat De Válcencia-Doctorado en Psicologías de los Recursos Humanos.
- Ministerio de Educación. (2012-2013). *Sistema Nacional de Evaluación*. Obtenido de Desempeño del Docente: <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente-sne/>
- Montes, F. G. (6 de Marzo de 2016). *Relaciones interpersonales en el trabajo*. Obtenido de Visión Industrial: <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>
- Morales, P. (2011). Obtenido de El coeficiente de correlación. España: Universidad de Zaragoza. : https://ice.unizar.es/sites/ice.unizar.es/files/users/leleo/materiales/01._documento_1_correlaciones.pdf
- Ojeda, J. (2010). Evaluación del desempeño del docente de la unidad educativa Prof. Fernando Ramírez. *Revista ICONO 14*, 58-70.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Páez, D., & Zubieta, E. (2015). Dimension cultural individualismo colectivismo Cap III Psicologias Social Cultura y Educacion. *ResearchGate*, Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/283716386_Dimension_cultural_individualismo_colectivismo_Cap_III_Psicologias_Social_Cultura_y_Educacion/download, 1-32.
- Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G., & Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clio América*, 9 (17). Recuperado de: <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462/851>, 17-25.
- Peña, A. (2002). *Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente*. Puerto de La Plara: OEI.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York, NY: Harper & Row.
- Politikon. (14 de Octubre de 2012). *Elegir en la ambigüedad: cosas que la teoría de la decisión puede hacer por usted*. Obtenido de Politikon: <https://politikon.es/2012/10/14/elegir-en-la-ambigüedad/#>
- Quick, J. (1992). Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines. *Organizational Dynamics*, Vol.21 No. 2. , pp. 45-56.
- Randstad Employer Branding. (14 de Marzo de 2016). *El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito*. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
- Randstad Employer Branding. (11 de Enero de 2017). *La importancia de tener una buena relación con tu responsable*. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/la-importancia-de-tener-una-buena-relacion-con-tu-responsable/>

- Randstad Employer Branding. (21 de Mayo de 2018). *¿Cómo conseguir una adecuada integración laboral?* Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/como-conseguir-una-adeuada-integracion-laboral/>
- Reinoso , H., & Araneda, B. (2007). Diseño y Validación de un Modelo de Medición de Clima Organizacional basado en Percepciones y Expectativas. *Revista Ingeniería*, 39-54.
- Remedios, J. (2005). *Desempeño, creatividad y evaluación de los docentes en el contexto de los cambios educativos de la escuela cubana*. La Habana : Curso 75-Pedagogía .
- Reyes, J., & Moros , H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Estudios del Desarrollo Social vol.7 no.1 La Habana ene.-abr. ,* pp. 201-217.
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. Vol. 7, No. 1, Enero-Abril*, pp. 157-173.
- Reyna, L., Campos, E., & Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *Revista RAITES Enero-Junio 2015-Año 1 No. 1*, 10-30.
- Rivera , D., Carrillo , S., Forgiony , J., Nuván , I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista ESPACIOS, Vol. 39 (Nº22) Año 2018.*, 27-41.
- Rivera , D., Carrillo, S., Forgiony , J., Nuván , I., & Rozo , A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista espacios, Vol. 39 (Nº22) ,* pp. 27.
- Robbins , S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional (15a ed.)*. . México: Pearson.
- Rodríguez , A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 82. ,* pp. 1-26.
- Rodríguez, F. (2007). Generalidades acerca de las técnicas de investigación cuantitativa. *Paradigmas, Vol 2, No. 1 Bogotá, D. C. Enero-junio de 2007*, pp. 9-39.
- Rodriguez, J., Pierdant, A., & Rodriguez, E. (2016). *Estadística para administración. 2da ed.* Grupo Editorial Patria.
- Rodríguez, Y. (2012). *Tesis de maestría: Cultura de Aprendizaje: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico*. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.
- Royo, C. (2006). *Tesis doctoral: Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria*. Barcelona, España : Universidad de Barcelona .
- Sánchez de Armas, M. (2009). *Cultura y comunicación organizacional*. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana, México, Artículo en línea: <http://fama2.us.es/fco/cambiosocial4.pdf>.
- Sánchez, A., Hernández, T., Martínez, E., Villegas, E., & García , C. (2018). Cultura organizacional en microempresas. *margen N° 89 – junio 2018*, 1-10.

- Sánchez, G. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato. Tesis doctoral*. Santiago de Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de de trabajo*. España : McGraw-Hill .
- Sánchez, J. (2014). Influencia de la cultura académica de origen en el desempeño docente de profesores universitarios noveles. *Historia y Comunicación Social Vol. 19. Nº Esp. Febrero (2014)*. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/45046/42417>, 523-533.
- Sánchez, M. (2015). *Cultura y Comunicación Organizacional*. México: Universidad Iberoamericana.
- Sánchez, M. I., & De la Garza, M. T. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Educere, vol. 17, núm. 58, septiembre-diciembre, 2013*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630404012.pdf>, 487-499.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, Vol. 45 No. 2* , pp. 109-119.
- Serrate, A., Portuondo, Á. L., Sánchez, N., & Suárez, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXV/No. 1/enero-abril/2014/*, 2-12.
- Serrate, A., Portuondo, Á., Sánchez, N., & Suárez, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial, vol. XXXV, núm. 1, enero-abril, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana Cuba*, pp. 2-12.
- Stecher, O. (2013). *¿Cómo lidiar con la ambigüedad en la toma decisiones?* Obtenido de Liderazgo: <https://revistamyt.com/voces/como-lidiar-con-la-ambigüedad-en-la-toma-decisiones/>
- Subaldo, L. (2012). *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado*. Esoaña: Ed. Roderic.
- Terán , O., & Lorenzo , J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia, vol. 17, núm. 1, enero-abril, Universidad del Zulia, Venezuela*, pp. 96-110.
- Triguero, R., & Peña, J. C. (2013). La cultura colectivista como determinante del desempeño organizativo mediante las prácticas de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 19, núm. 3, septiembrediciembre, 2013*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274129584004>, 158-168.
- UNAM. (2013). *Integración de estrategia y cultura organizacional*. Obtenido de tareasuniversitarias.com: <https://tareasuniversitarias.com/integracion-de-estrategia-y-cultura-organizacional.html>
- Valdiviezo, C., Valdivieso, R., & Valdivieso, O. (2011). Determinación del tamaño muestral mediante el uso de árboles de decisión. *UPB Investigación & Desarrollo No. 11*, 148 - 176.

- Vanegas, I. (2015). *Cultura Organizacional: Métodos de Estudio y Medición*. Bogotá: Especialización Gerencia de Talento Humano, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. México: Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/ 301.
- Velázquez, Z., Del Toro, J., & García, I. (2018). La cultura organizacional en las instituciones universitarias: referentes teóricos y metodológicos para su evaluación. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*. Vol. IX. Año 2018. Número 6, Octubre (Edición Especial) , pp. 191-207.
- Viaña, F. (2018). Epistemología hacia la formación gerencial del siglo XXI. *Revista Teacs, año 11, numero 23, julio-diciembre 2018* , pp. 53 - 60.
- Vinueza, P. (2016). *Correlación: teoría y práctica*. CCG-UNAM. . Obtenido de https://www.ccg.unam.mx/~vinuesa/R4biosciences/docs/Tema8_correlacion.html#ejercicio-4-analisis-de-correlacion-no-parametrico-sobre-variables-categoricas-codificadas-binariamente-usando-la-tau
- WorkMeter. (2 de Julio de 2015). *La importancia de la confianza en los grupos de trabajo*. Obtenido de Consejos para hacer crecer tu negocio: <https://es.workmeter.com/blog/bid/362449/la-importancia-de-la-confianza-en-los-grupos-de-trabajo>

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA A DOCENTES DE LAS UNIVERSIDADES

Encuesta No. _____

Fecha: _____

Objetivo: Evaluar los aspectos relacionados a la cultura organizacional en el desempeño docente universitario.

Instrucciones: La presente encuesta tiene una finalidad estrictamente académica, para una investigación de carácter doctoral, por lo que agradeceré su colaboración dando respuesta a las siguientes preguntas, con la mayor objetividad y transparencia, cuya información será tratada de manera estrictamente confidencial. Se apreciará leer con detenimiento los enunciados correspondientes a cada pregunta a fin de tener muy claro su alcance y objetivo, procurando evitar errores de interpretación que podrían afectar la validez de la información requerida.

Instrucciones:

- Por favor marque con una X la respuesta que usted considere.
- Equivalencias:
 - TD= Totalmente en desacuerdo.
 - ED= En desacuerdo.
 - NA/ND= Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 - DA= De acuerdo.
 - TA=Totalmente de acuerdo.

Sección I: Datos personales del docente

- ¿En qué universidad labora?: Universidad de las FF.AA ESPE () EPN () U. CENTRAL ()

- Edad del docente: De 25 a 35 años () De 36 a 50 años () De 51 o más ()
- Sexo: Masculino () Femenino ()
- Formación o estudios realizados: Ingeniero o equiv. () Magíster () Doctor - PhD ()
- Tiempo de servicio en la universidad: De 1 a 10 años () De 11 a 20 años () 21 o más ()
- Condición laboral: Contrato () Nombramiento ()
- Tiempo de dedicación: Tiempo Completo () Tiempo parcial ()

Sección II: Medición Cultura organizacional

1. Variable: Integración

	TD	ED	NA/ND	DA	TA
En la Institución se fomenta la innovación tecnológica.					
Se fomenta el cumplimiento de metas.					
Para el ingreso a la institución se promueve la recomendación o influencia interna.					
El salario que se recibe es el adecuado.					
Le facilitan las herramientas que necesita para realizar bien su trabajo.					
La institución le permite aprender y progresar como persona.					
Se percibe un ambiente de cooperación.					
Existe autonomía para la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.					
Existen normas de presentación personal.					
Se sancionan las faltas.					
Se celebran fechas especiales.					
Se utilizan sistemas de incentivos para premiar la labor docente.					

	TD	ED	NA/ND	DA	TA
La institución y los trabajadores se identifican con el logo y los colores corporativos.					
La institución se interesa por su desarrollo profesional y familiar.					

2. Variable: Relaciones interpersonales

	TD	ED	NA/N D	D A	T A
En la institución se promueve el trabajo en equipo.					
Se mantienen buenas relaciones con los miembros de la institución.					
Se recibe buen trato entre compañeros de trabajo.					
En la institución se reconoce regularmente el buen trabajo realizado.					
Se lleva un buen manejo de conflictos.					
La relación entre secciones de clase y/o áreas permite trabajar cómodamente.					

3. Variable: Trabajo en equipo

	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Los docentes de otras aulas y/o áreas se ayudan cuando es necesario.					
Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
La institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
El ambiente físico del aula y/o área permite trabajar cómodamente.					

Se permite ser creativo e innovador en las soluciones de los conflictos laborales.					
--	--	--	--	--	--

4. Variable: Comunicación

	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo.					
El jefe directo comunica si se está realizando bien o mal el trabajo.					
La información de interés es compartida con los demás.					
Presta atención a los comunicados que emite el director.					
Existe desconfianza en compartir los conocimientos adquiridos entre docentes de la institución.					

Sección III: Medición del Desempeño docente

1 Variable: Contenidos

	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Realiza la diversificación de los contenidos teniendo en cuenta la realidad.					
Para la diversificación usa como base las nuevas tendencias en materia de educación superior.					
Elabora sus unidades de aprendizaje de acuerdo al contexto.					
Las metodologías utilizadas potencializan el desarrollo de las capacidades cognitivas del estudiante.					
La diversificación está considerada dentro de la programación de contenidos					

2 Variable: Planificación

	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Los objetivos guardan relación con la visión y misión de la institución.					
Se elabora la planificación del aula y/o área.					
Se logran los objetivos propuestos.					
Las actividades con los alumnos al terminar cada proceso de enseñanza aprendizaje son provechosas.					
Los recursos utilizados en el aula de clase, son adecuados para representar la realidad.					

3 Variable: Evaluación

	TD	ED	NA/ND	DA	TA
La evaluación de desempeño motiva para aplicar nuevas metodologías y realizar mejor trabajo.					
Se debe realizar con frecuencia la autoevaluación del desempeño docente.					
Debería existir una coevaluación entre docentes.					
Los instrumentos que utilizo para evaluar los aprendizajes son apropiados.					
Se utiliza una metodología adecuada para supervisar al personal docente.					

4 Variable: Desempeño docente

	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Organiza, planifica y ejecuta el trabajo universitario para el desarrollo de las áreas.					
Participa en reuniones metodológicas y de orientación para el cumplimiento de las actividades previstas en las áreas.					

	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Participa en actividades de intercambio de experiencias con otros docentes.					
Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.					
Tiene conocimiento de las directrices institucionales, reglamentos y normativas relacionadas al desarrollo curricular.					
Utiliza los recursos didácticos para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje					
En el desarrollo de sus sesiones de clase se evidencian ser motivadoras, entretenidas e interesantes.					
Presenta y expone las sesiones de clase de manera organizada y estructurada.					
Promueve prácticas universitarias: análisis, creatividad, valoración, crítica, y solución de problemas.					
Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales.					
Demuestra el respeto, solidaridad, amor, justicia y libertad.					
Promueve el autodidactismo y la investigación.					
Asiste puntualmente a la universidad y a clases.					
Demuestra entrega, servicio y vocación hacia la universidad, la vida y la comunidad.					
Se preocupa por mejorar la autoestima de sus alumnos.					
Es reconocido favorablemente por la comunidad escolar (estudiantes, directivos, profesores y administrativos).					
Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real en sus sesiones de clase.					
Cumple con las normas vigentes dentro y fuera de la universidad.					

	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Presenta proyectos de innovación, creatividad y mejoramiento del aprendizaje.					
Participa en las actividades y aplicación de valores.					
Promueve actividades participativas que permiten colaboración entre docentes.					
Proyecta una imagen de satisfacción en la labor docente.					
Realiza trabajos de tutoría o asesoría a los estudiantes.					
Desarrolla actividades y proyectos acordes con los objetivos de la universidad.					
Participa activamente en la universidad.					

Observaciones: galomoreno@espe.edu.ec

Contacto: 0991911425

ANEXO 2: FORMATO ENTREVISTA A VICERRECTORES O DIRECTIVOS DE LAS UNIVERSIDADES



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

Facultad de Ciencias Económicas
Doctorado en Ciencias de la Administración

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Universidad: _____

Fecha: _____

Presentación: Agradezco su participación en la presente entrevista, el objetivo de la misma es: Determinar cualitativamente las variables de cultura organizacional y desempeño docente de acuerdo al punto de vista de la universidad. La información es completamente académica para el desarrollo de la tesis de doctorado con el tema: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA PICHINCHA, ECUADOR.

La entrevista consta de 6 preguntas principales, le solicito responder a las mismas expresando su punto de vista personal como autoridad de la universidad.

Preguntas:

1. En la evaluación de desempeño que tiene la universidad con respecto a los docentes, me podría comentar cuáles han sido los principales resultados de la evaluación, aspectos positivos y negativos de la evaluación, considerando los resultados obtenidos, así como su opinión personal de acuerdo a las siguientes variables:

1.1 Investigación

1.2 Docencia

1.3 Vinculación

2. ¿Cómo caracteriza la cultura organizacional que tiene la universidad en relación a variables como: ¿trabajo en equipo, integración, relaciones interpersonales, comunicación?

3. ¿Diría usted que es una cultura organizacional de la universidad es bien definida o marcada o es variada y poco definida?

4. ¿Considera usted positiva o favorable la cultura para el logro de las metas de la universidad de acuerdo a su punto de vista?

5. ¿Considera usted que existe relación entre la cultura organizacional existente en la universidad y el desempeño de los docentes? ¿Por qué?

6. ¿Qué aspectos considera deben mejorar en la cultura organizacional para mejorar el desempeño de los docentes en la Universidad?

ANEXO 3. RESULTADOS GLOBALES DE TODAS LAS UNIVERSIDADES

CULTURA ORGANIZACIONAL

En el análisis de la dimensión: Integración, se desarrollaron 14 ítems, los cuales se presentan en el siguiente gráfico:

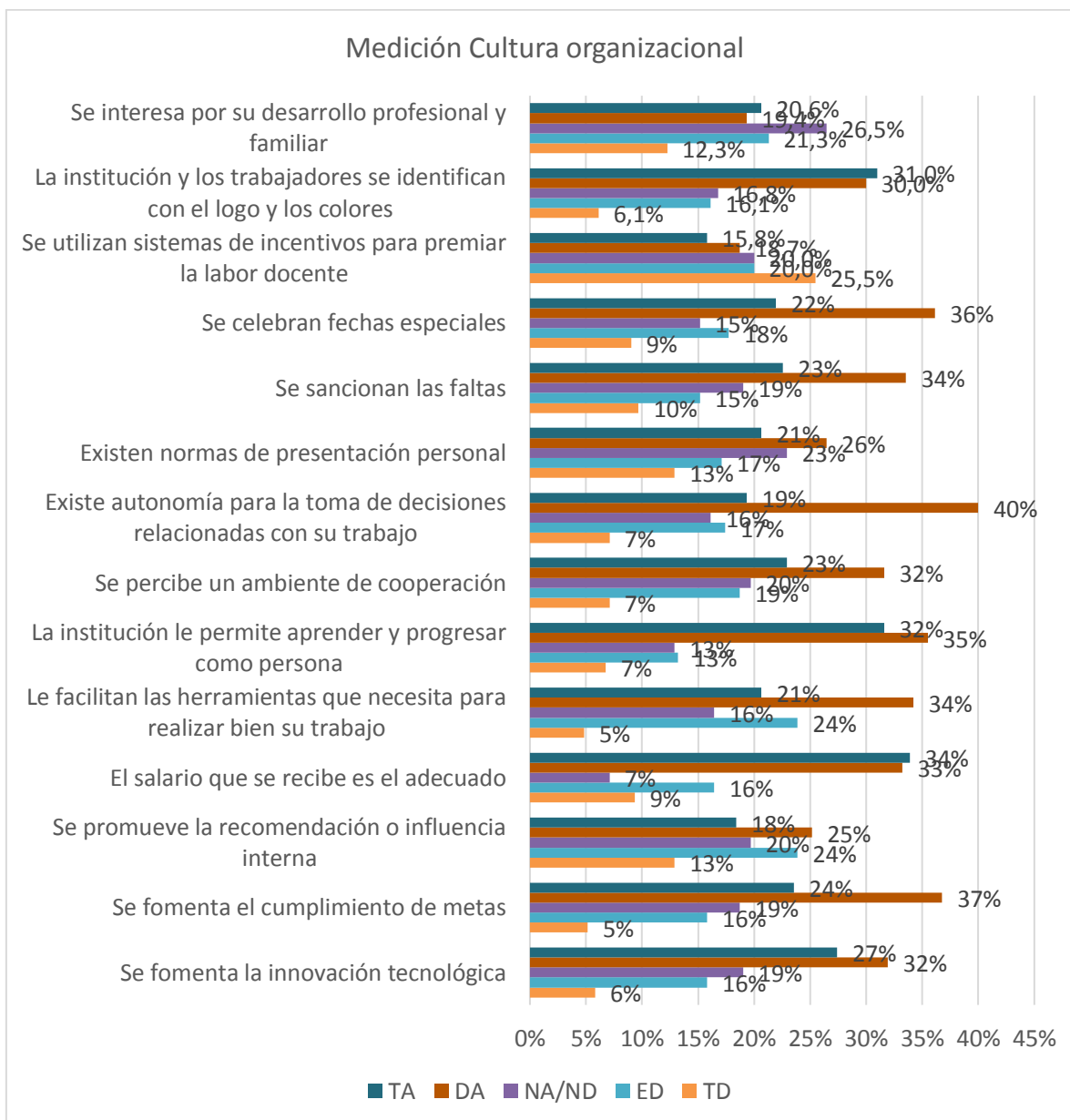


Figura N° A- 1: Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Los docentes de las universidades respondieron que están totalmente de acuerdo en que se identifican con el logo de la institución y sus colores (31%), consideran que el salario que reciben es el adecuado (34%) y manifiestan que la institución les permite aprender y progresar como persona (32%). Por el contrario, los docentes manifestaron estar totalmente en desacuerdo con que se utilizan sistemas de incentivos para premiar la labor del docente (25.5%) y con que existen normas de presentación personal (13%).

Los docentes respondieron en la mayor parte de ítems estar de acuerdo como se observa en que existe autonomía para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo (40%), se fomenta el cumplimiento de metas (37%) y le facilitan herramientas que necesita para realizar bien su trabajo (34%).

RELACIONES INTERPERSONALES

En la dimensión relaciones interpersonales se utilizaron 6 preguntas para su análisis, los resultados son los siguientes:

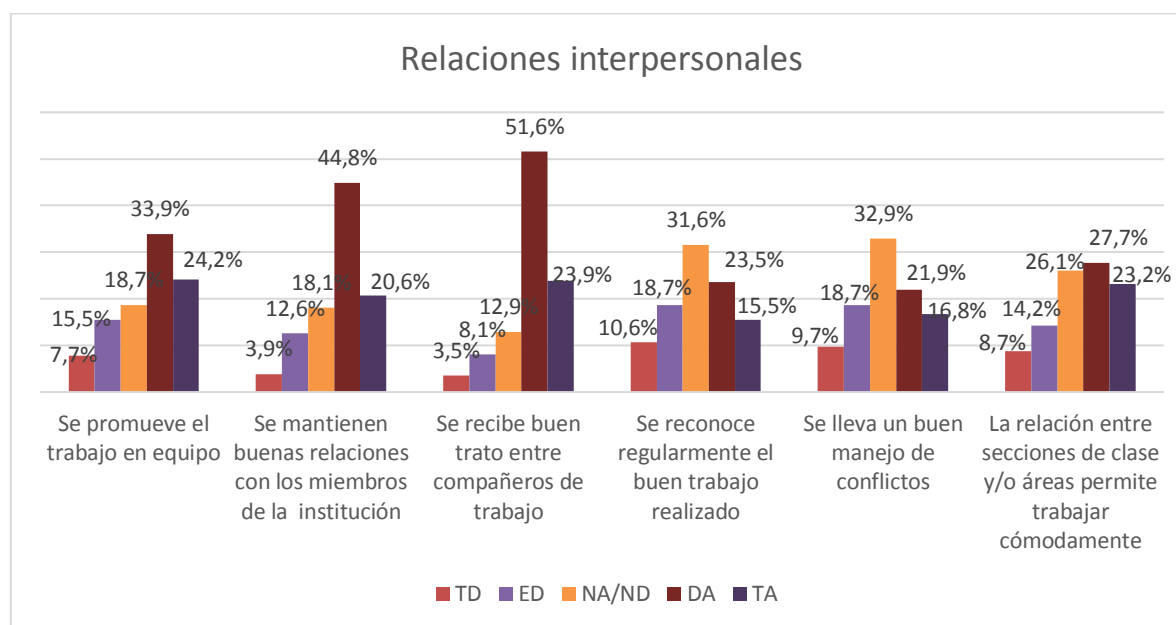


Figura N° A- 2: Relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

TRABAJO EN EQUIPO

Para el análisis de la dimensión trabajo en equipo se consideró 5 preguntas

Se observa que los docentes respondieron estar de acuerdo en que la institución promueve el trabajo en equipo (33,9%), se mantienen buenas relaciones con los miembros de la institución (44,8%) y en que se recibe un buen trato entre compañeros de trabajo (51,6%). Por el contrario, los docentes manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se reconoce regularmente el buen trabajo realizado (31,6%) y en que se lleva un buen manejo de conflictos (32,9%).

Se evidencia que los docentes respondieron estar de acuerdo en que el ambiente físico del aula y/o área de trabajo permite trabajar cómodamente (36,5%), mientras que respondió estar totalmente en desacuerdo en que los docentes de otras aulas y/o áreas se ayudan cuando es necesario (5,5%); por otro lado, respondieron estar no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con que las remuneraciones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes (20,6%).

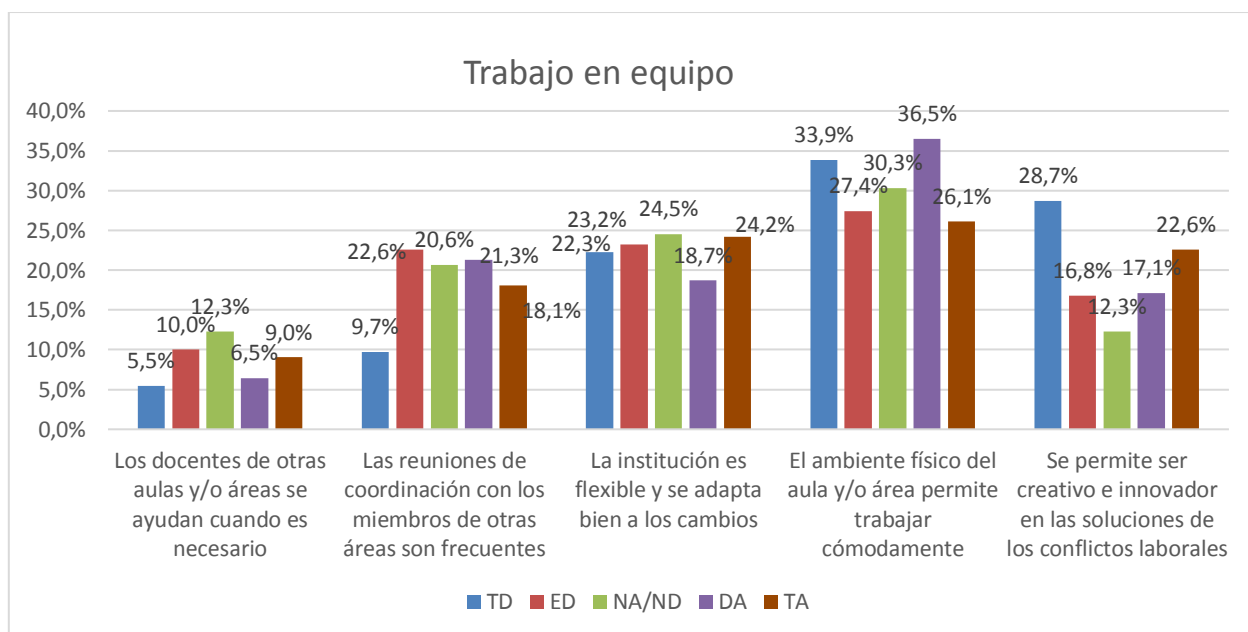


Figura Nº A- 3: Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

COMUNICACIÓN

Para el análisis de la dimensión comunicación se evaluaron 5 preguntas.

Se observa que los docentes manifestaron estar en desacuerdo en que el jefe directo comunica si se está realizando bien o mal el trabajo (15,9%), existe desconfianza en compartir los conocimientos adquiridos entre los docentes de la institución (21,6%); mientras que, mostraron estar totalmente de acuerdo en que presta atención a los comunicados que emite el director (48,7%) y en que la información de interés es compartida con los demás (5,5%).

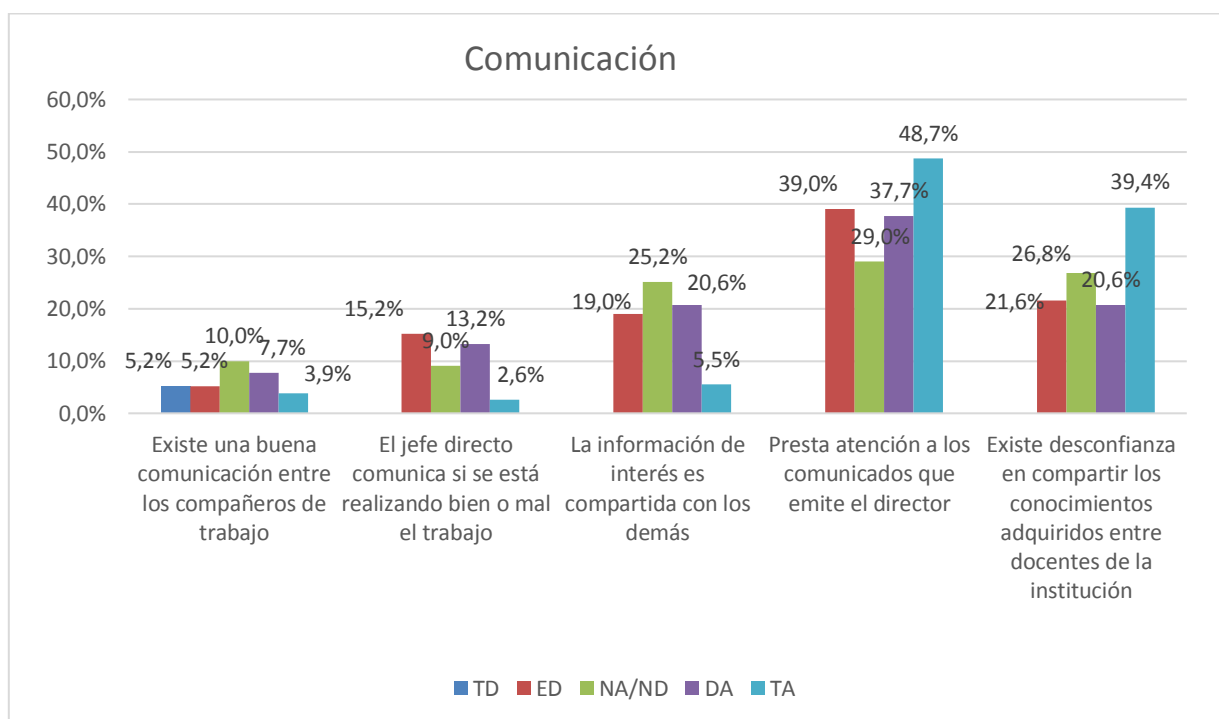


Figura N° A- 4: Comunicación

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para el siguiente análisis se toma en cuenta las cuatro dimensiones establecidas anteriormente.

En el siguiente gráfico se muestra las dimensiones de análisis de cultura organizacional. En la dimensión Integración se observa que el 6,5% respondió que está EN DESACUERDO, el 35,8% está DE ACUERDO con los aspectos analizados. La dimensión relaciones interpersonales muestra que el 37,1% se encuentra DE ACUERDO y el 29% se respondió estar TOTALMENTE DE ACUERDO.

La dimensión trabajo en equipo señala que el 0,03% respondió estar EN DESACUERDO; mientras que, el 32,6% respondió estar NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO con las medidas utilizadas por la universidad para fomentar el trabajo en equipo. La última dimensión comunicación muestra que el 48,7% está DE ACUERDO y el 29,7% está TOTALMENTE DE ACUERDO.

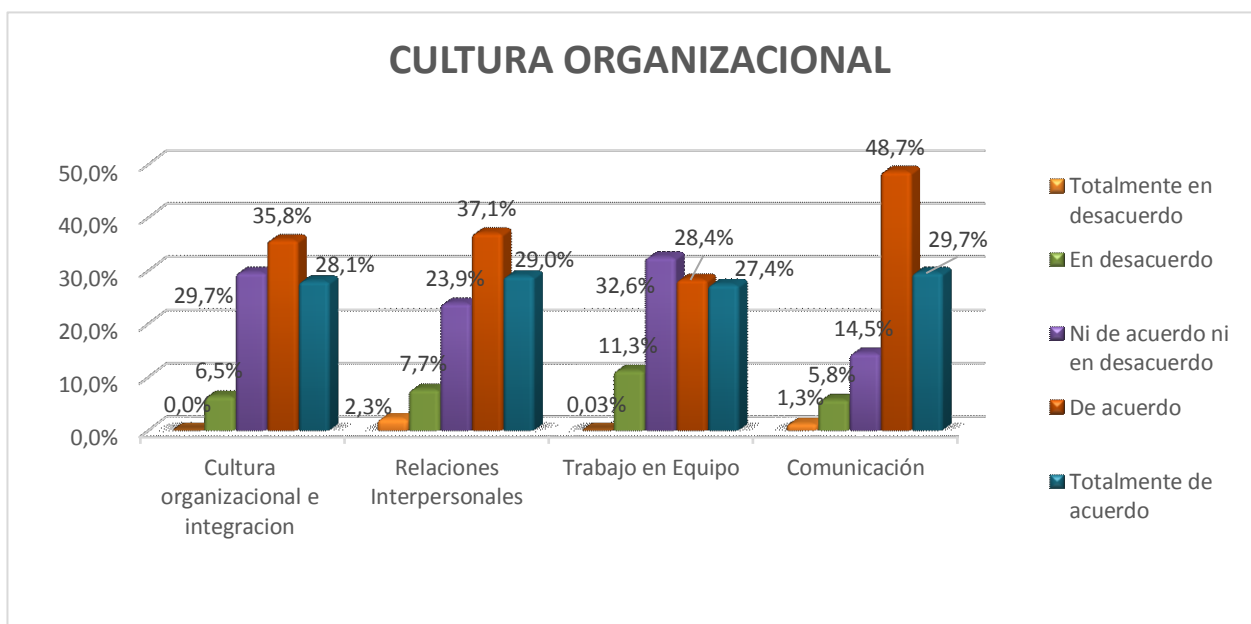


Figura N° A- 5: Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

CULTURA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIONES

La tabla a continuación muestra los resultados obtenidos de un análisis de Likert de las dimensiones: Integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación, se encuentran en un estado de desempeño medio. Por lo cual se observa que la cultura organizacional de las Universidades públicas de la provincia de Pichincha, en promedio tienen un nivel medio de desempeño.

Se puede observar que la dimensión de comunicación se encuentra con un 72.2% lo que indica que se tiene un alto desempeño; por tal motivo, se debe mantener los puntos estratégicos que han sido utilizados.

Cuadro N° A- 1: Dimensiones de cultura organizacional

DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL						
DIMENSIÓN	TOTAL PUNTOS POR DIMENSIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE	Estado Bajo desempeño o 0-48%	Estado Medio desempeño o 49% - 71%	Estado Alto desempeño 72% - 100%
Integración	4340	14792	68,2%		X	
Relaciones Interpersonales	1860	6435	69,2%		X	
Trabajo en Equipo	1550	5178	66,8%		X	
Comunicación	1550	5597	72,2%			X
TOTAL CULTURA ORGANIZACIONAL		MEDIA =	69,1%			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS VICERRECTORES O
DIRECTIVOS DE LAS UNIVERSIDADES

ENTREVISTA ESPE

Entrevistado: _____ Crnl. Víctor Hugo Nieto

Cargo: _____ Vicerrector Administrativo

Universidad: _____ ESPE

Fecha: _____ 10 septiembre del 2018

Presentación: Agradezco su participación en la presente entrevista, el objetivo de la misma es: Determinar cualitativamente las variables de cultura organizacional y desempeño docente de acuerdo al punto de vista de la universidad. La información es completamente académica para el desarrollo de la tesis de doctorado con el tema: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA PICHINCHA, ECUADOR.

La entrevista consta de 6 preguntas principales, le solicito responder a las mismas expresando su punto de vista personal como autoridad de la universidad.

Preguntas:

1. En la evaluación de desempeño que tiene la universidad con respecto a los docentes, me podría comentar cuáles han sido los principales resultados de la evaluación, aspectos positivos y negativos de la evaluación, considerando los resultados obtenidos, así como su opinión personal de acuerdo a las siguientes variables:

1.1 Investigación

En vista que la universidad realiza una inversión de apoyar a los docentes para su Doctorado, considero que se está cumpliendo de acuerdo a los parámetros de que como universidad debemos tener.

1.2 Docencia

En este parámetro si tenemos que cambiar el proceso en vista que en el semestre se debería ser al inicio del semestre y al final para tener una evaluación real y poder buscar las estrategias capacitación para los docentes en las áreas que tienen inconvenientes

1.3 Vinculación

En vinculación como es un requisito de los estudiantes para poder incorporarse esa función debe ser manejada por los coordinadores de cada departamento buscando convenios con empresas para poder los jóvenes cumplir sus prácticas de vinculación. - De acuerdo a los docentes también bastante interés ya que les sirve para re categorización.

2. ¿Cómo caracteriza la cultura organizacional que tiene la universidad en relación a variables como: ¿trabajo en equipo, integración, relaciones interpersonales, comunicación?

Es muy complicada por ser una Universidad grande y del sector público falta trabajar bastante al menos que todos se comprometan y se identifiquen como ESPE.

3. ¿Diría usted que es una cultura organizacional de la universidad es bien definida o marcada o es variada y poca definida?

Es variada y poca definida

4. ¿Considera usted positiva o favorable la cultura para el logro de las metas de la universidad de acuerdo a su punto de vista?

Es muy importante que tengamos una buena cultura a nivel de Universidad para poder cumplir con las metas de la universidad, pero lamentablemente nos falta muchas cosas para poder cambiar desde la estabilización de docentes hasta un buen espacio físico.

5. ¿Considera usted que existe relación entre la cultura organizacional existente en la universidad y el desempeño de los docentes? ¿Por qué?

No existe relación porque primero no existe una motivación comunicación, los procesos cada vez cambian, y muchos docentes no son de plantas por lo que es problema para los estudiantes los docentes y en la parte tecnológica no es bueno y eso ha permitido de las clases impartidas se dé como se pueda.

6. ¿Qué aspectos considera deben mejorar en la cultura organizacional para mejorar el desempeño de los docentes en la Universidad?

Socializar que es lo queremos con universidad tener una buena infraestructura capaz que los docentes tengamos un espacio para poder investigar los procesos bien definidos las autoridades deben tener estabilidad para poder ver resultados.

ENTREVISTA EPN

Entrevistado: _____ Ing. Jaime Cadena E

Cargo: _____ Subdecano Facultad de Ciencias Administrativas

Universidad: _____ EPN

Fecha: _____ 10 septiembre del 2019

Presentación: Agradezco su participación en la presente entrevista, el objetivo de la misma es: Determinar cualitativamente las variables de cultura organizacional y desempeño docente de acuerdo al punto de vista de la universidad. La información es completamente académica para el desarrollo de la tesis de doctorado con el tema: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA PICHINCHA, ECUADOR.

La entrevista consta de 6 preguntas principales, le solicito responder a las mismas expresando su punto de vista personal como autoridad de la universidad.

Preguntas:

1. En la evaluación de desempeño que tiene la universidad con respecto a los docentes, me podría comentar cuáles han sido los principales resultados de la evaluación, aspectos positivos y negativos de la evaluación, considerando los resultados obtenidos, así como que se debe opinión personal de acuerdo a las siguientes variables:

1.1 Investigación

El personal docente se encuentra muy motivado para realizar actividades de investigación ya que en la actualidad esta actividad se le ha dado mucha importancia y existe apoyo dentro de la institución, destinando presupuesto cada año para financiar proyectos y generar pequeños estímulos a los investigadores. Por otro lado, se ha generado normativa y procedimientos que facilitan las actividades de I & D + i. Lo que preocupa a los docentes puede ser la valoración a las actividades de investigación ya que en ocasiones consideran que no está bien valorada.

1.2 Docencia

El docente dentro de la Escuela Politécnica Nacional considera que las actividades de docencia las realiza con mucho profesionalismo, apegada a valores y con gran compromiso con el estudiante y la EPN.

La falta de recursos e infraestructura actual consideran una de las principales debilidades para el desarrollo de sus actividades.

1.3 Vinculación

La vinculación como actividad sustantiva de la universidad no tiene el mismo desarrollo que la docencia o la investigación, el docente no percibe la verdadera importancia y la participación que debe tener el estudiante. Los docentes no se vinculan a esta actividad por desconocimiento a pesar de que existe normativa y documentación desarrollada.

2. ¿Cómo caracteriza la cultura organizacional que tiene la universidad en relación a variables como: ¿trabajo en equipo, integración, relaciones interpersonales, comunicación?

El trabajo en equipo no es una fortaleza de la EPN, existe buena relación interpersonal y prevalece una buena comunicación, la integración se dificulta en eventos globales, pero a nivel de unidades si se realiza muy bien.

3. ¿Diría usted que es una cultura organizacional de la universidad es bien definida o marcada o es variada y poco definida?

Es definida con características muy marcadas como el compromiso con la institución y al trabajo que realizan

4. ¿Considera usted positiva o favorable la cultura para el logro de las metas de la universidad de acuerdo a su punto de vista?

Considero que, si es favorable la cultura organizacional que tiene la EPN para la consecución de metas y objetivos, cuando se debe trabajar para llevar adelante la institución todos participan con una visión compartida, pero en ocasiones se evidencia pequeños grupos que no participan y aprueban los objetivos y metas ya que al ser institución democrática siempre está presente la discrepancia de criterios, pero siempre con ética, honestidad y respeto

5. ¿Considera usted que existe relación entre la cultura organizacional existente en la universidad y el desempeño de los docentes? ¿Por qué?

No se podría afirmar totalmente esta relación, se debería hacer un estudio para evidenciarla relación entre cultura y desempeño del docente. Pero si se puede evidenciar que una buena cultura organizacional motiva y aumenta el desempeño del docente

6. ¿Qué aspectos considera deben mejorar en la cultura organizacional para mejorar el desempeño de los docentes en la Universidad?

Para impulsar una cultura organizacional abierta, positiva y agradable, que potencie la actividad del docente, se requiere de un esfuerzo y trabajo continuo. Se debe definir una estrategia clara con objetivos claros, acompañada de reglamentación y procedimientos claros, buscando retroalimentar al docente luego de sus evaluaciones, generar ambientes de confianza, hablar de lo negativo y comunicar los éxitos y triunfos

ENTREVISTA UNIVERSIDAD CENTRAL

Entrevistado: _____ Dra. María Augusta Espín

Cargo: _____ Vicerrector académico

Universidad: _____ Universidad Central

Fecha: _____ 10 septiembre del 2019

Presentación: Agradezco su participación en la presente entrevista, el objetivo de la misma es: Determinar cualitativamente las variables de cultura organizacional y desempeño docente de acuerdo al punto de vista de la universidad. La información es completamente académica para el desarrollo de la tesis de doctorado con el tema: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA PICHINCHA, ECUADOR.

La entrevista consta de 6 preguntas principales, le solicito responder a las mismas expresando su punto de vista personal como autoridad de la universidad.

Preguntas:

1. En la evaluación de desempeño que tiene la universidad con respecto a los docentes, me podría comentar cuáles han sido los principales resultados de la evaluación, aspectos positivos y negativos de la evaluación, considerando los resultados obtenidos, así como su opinión personal de acuerdo a las siguientes variables:

1.1 Investigación

En la actualidad la investigación no es lo fuerte, pero estamos creciendo con investigaciones cortas, en vista que la universidad realiza una inversión de apoyar a los docentes para su doctorado, considero que se está cumpliendo de acuerdo a los parámetros de que como universidad debemos tener.

1.2 Docencia

El resultado acumulado es halagador 92.31 %, sin embargo, se requiere ajuste a la norma, en el caso de determinar perfectamente los pares y mejorar los syllabus unificados toda vez que es la universidad más grande siempre se requiere tiempo

1.3 Vinculación

En vinculación, en la universidad desde mucho tiempo atrás empezó como extensiones universitarias, fue creciendo desde los proyectos pequeños a macros, además es un requisito de los estudiantes para poder incorporarse en las 74 carreras que tiene convenios en todo el país a fin de cumplir sus prácticas de vinculación, además es requisito para los docentes para subir de categoría.

2. ¿Cómo caracteriza la cultura organizacional que tiene la universidad en relación a variables como: ¿trabajo en equipo, integración, relaciones interpersonales, comunicación?

Se dejó atrás el trabajo individual y hoy el trabajo entre facultades es participativo sin embargo es difícil al ser una universidad la más grande de Quito, estas variables se ajustan muy bien en día ya que los trabajos de los docentes en elaborar programas, estudios syllabus y apoyado por una perfecta comunicación está dando resultados positivos y todos se comprometan y se identifiquen con la universidad.

3. ¿Diría usted que es una cultura organizacional de la universidad es bien definida o marcada o es variada y poco definida?

Es bien marcada y definida

4. ¿Considera usted positiva o favorable la cultura para el logro de las metas de la universidad de acuerdo a su punto de vista?

Positiva y es muy importante para la Universidad para poder cumplir con la misión y visión

5. ¿Considera usted que existe relación entre la cultura organizacional existente en la universidad y el desempeño de los docentes? ¿Por qué?

Si hay relación a pesar de que la evacuación no es bien vista, pero los indicadores son buenos y ayuda al desempeño.

6. ¿Qué aspectos considera deben mejorar en la cultura organizacional para mejorar el desempeño de los docentes en la Universidad?

Saber que la parte política afecta a la universidad y se debería socializar esto y varios aspectos para mejorar la cultura organizacional, además la internalización con sus docentes y estudiantes es muy buena para este fin.

Nota: también le acompaño a la Vicerrectora, el Dr. Ramiro Cáceres Director del aseguramiento de la calidad.

ANEXO 5. TABLAS DE RESULTADOS

U1

Cuadro N° A- 2: Tabla de resultados U1

	Se fomenta la innov	Se fomenta	Se promueve la red	El salario que	Le facilitan las herr	La institución le permite	Se percibe un	Existe auton	Existen norm	Se sancionar	Se celebran f	Se utilizan sis	La institución	Se interesa p
Totalmente de	7	9	19	7	5	8	4	5	9	8	9	2	15	4
De acuerdo	40	49	21	28	40	40	36	33	50	47	40	9	36	20
Indiferente	27	22	34	16	21	24	26	25	21	23	21	27	28	31
En desacuerdo	24	19	22	35	34	24	29	30	19	20	22	31	15	34
Totalmente en	9	8	11	21	7	11	12	14	8	9	15	38	13	18
	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Promedio	2,80	3,05	2,83	2,15	2,64	2,77	2,53	2,45	3,06	2,96	2,71	1,48	2,97	2,12
Promedio total	2,61													

Fuente: Elaboración propia

U2

Cuadro N° A- 3: Tabla de resultados U2

	Se fomenta la innov	Se fomenta	Se promueve la red	El salario que	Le facilitan las herr	La institución le permite	Se percibe un	Existe auton	Existen norm	Se sancionar	Se celebran f	Se utilizan sis	La institución	Se interesa p
Totalmente de	4	8	2	24	6	22	8	14	0	4	4	4	22	2
De acuerdo	38	26	10	32	26	30	28	36	10	16	22	16	18	18
Indiferente	16	18	18	6	18	10	26	10	34	24	20	18	14	26
En desacuerdo	16	20	28	10	22	8	8	12	16	12	24	10	20	14
Totalmente en	0	2	16	2	2	4	4	2	14	18	4	26	0	14
	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Promedio	3,19	2,95	1,78	3,73	2,84	3,62	3,22	3,46	2,14	2,27	2,59	2,00	3,30	2,35
Promedio total	2,82													

Fuente: Elaboración propia

U3

Cuadro N° A- 4: Tabla de resultados U3

	Se fomenta la innov	Se fomenta	Se promueve la red	El salario que	Le facilitan las herra	La institución le permite	Se percibe un	Existe autond	Existen norm	Se sancionar	Se celebran f	Se utilizan si	La institución	Se interesa p
Totalmente de	74	56	36	74	53	68	59	41	55	58	55	43	59	58
De acuerdo	21	39	47	43	40	40	34	55	22	41	50	33	39	22
Indiferente	16	18	9	0	12	6	9	15	16	12	6	17	10	25
En desacuerdo	9	10	24	6	18	9	21	12	18	15	9	21	15	18
Totalmente en	9	6	13	6	6	6	6	6	18	3	9	15	6	6
	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Promedio	3,96	3,88	3,25	4,25	3,71	4,09	3,71	3,74	3,33	3,91	3,89	3,25	3,84	3,65
Promedio total	3,75													

Fuente: Elaboración propia

Relaciones interpersonales

U1

Cuadro N° A- 5: Tabla de resultados Relaciones interpersonales U1

	Se promue	Se mantienen buer	[Se recibe bu	se reconoce regular	Se lleva un buen mane]	La relación er
Totalmente de acue	7	10	10	2	3	5
De acuerdo	43	53	63	23	29	39
Indiferente	25	27	17	32	33	25
En desacuerdo	25	12	13	34	25	25
Totalmente en desa	7	5	4	16	17	13
	107	107	107	107	107	107
Promedio	2,87	3,32	3,42	2,17	2,38	2,63
Promedio total	2,80					

Fuente: Elaboración propia

U2

Cuadro N° A- 6: Tabla de resultados Relaciones interpersonales U2

	Se promue	Se mantienen buer	[Se recibe bu	se reconoce regular	Se lleva un buen mane]	La relación er
Totalmente de acue	1	5	5	1	3	4
De acuerdo	28	34	44	20	11	20
Indiferente	25	19	10	38	38	34
En desacuerdo	12	12	11	7	17	10
Totalmente en desa	8	4	4	8	5	6
	74	74	74	74	74	74
Promedio	2,76	3,11	3,27	2,78	2,57	2,86

Fuente: Elaboración propia

U3

Cuadro N° A- 7: Tabla de resultados Relaciones interpersonales U3

	Se promue	Se mantienen buer	[Se recibe b]	se reconoce regular	Se lleva un buen mane]	La relación er
Totalmente de acue	68	50	62	46	49	65
De acuerdo	34	52	51	30	27	25
Indiferente	9	9	13	28	29	24
En desacuerdo	9	15	0	16	15	9
Totalmente en desa	9	3	3	9	9	6
	129	129	129	129	129	129
Promedio	3,97	3,88	4,29	3,49	3,53	3,92

Fuente: Elaboración propia

Trabajo en equipo

U1

Cuadro N° A- 8: Tabla de resultados Trabajo en equipo U1

	Los docentes de otras aulas y/o áreas se ayudan cuando es necesario	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes	La institución es flexible y se adapta bien a los cambios	El ambiente físico del aula y/o área permite trabajar cómodamente	Se permite ser creativo e innovador en las soluciones de los conflictos laborales
Totalmente de acuerdo	7	5	4	8	4
De acuerdo	51	28	23	42	29
Indiferente	24	32	30	26	39
En desacuerdo	19	28	30	24	23
Totalmente en desacuerdo	6	14	20	7	12
	107	107	107	107	107
Promedio	3,08	2,44	2,17	2,90	2,58

Fuente: Elaboración propia

U2

Cuadro N° A- 9: Tabla de resultados Trabajo en equipo U2

	Los docentes	Las reuniones de c	La institución	El ambiente físico d	Se permite ser creativo
Totalmente de acue	8	4	4	4	2
De acuerdo	26	20	18	22	26
Indiferente	30	18	24	20	24
En desacuerdo	8	24	16	24	12
Totalmente en desa	2	8	12	4	10
	74	74	74	74	74
Promedio	3,27	2,41	2,43	2,59	2,68

Fuente: Elaboración propia

U3

Cuadro N° A- 10: Tabla de resultados Trabajo en equipo U3

	Los docentes	Las reuniones de c	La institución	El ambiente físico d	Se permite ser creativo
Totalmente de acue	74	43	30	41	64
De acuerdo	28	37	53	49	26
Indiferente	15	22	22	12	12
En desacuerdo	3	18	18	18	21
Totalmente en desa	9	9	6	9	6
	129	129	129	129	129
Promedio	4,11	3,47	3,46	3,53	3,73

Fuente: Elaboración propia

U1

Cuadro N° A- 11: Tabla de resultados Comunicación U 1

	Existe una buena	El jefe directo	La información	Presta atención a	Existe desconfianza
--	------------------	-----------------	----------------	-------------------	---------------------

	comunicación entre los compañeros de trabajo	comunica si se está realizando bien o mal el trabajo	de interés es compartida con los demás	los comunicados que emite el director	en compartir los conocimientos adquiridos entre docentes de la institución
Totalmente de acuerdo	7	18	8	35	12
De acuerdo	49	41	40	64	32
Indiferente	24	23	32	3	28
En desacuerdo	23	13	14	3	26
Totalmente en desacuerdo	4	12	13	2	9
	107	107	107	107	107
Promedio	3,05	3,14	2,90	4,14	2,79

Fuente: Elaboración propia

U2

Cuadro N° A- 12: Tabla de resultados Comunicación U 2

	Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo	El jefe directo comunica si se está realizando bien o mal el trabajo	La información de interés es compartida con los demás	Presta atención a los comunicados que emite el director	Existe desconfianza en compartir los conocimientos adquiridos entre docentes de la institución
Totalmente de acuerdo	4	6	6	20	2
De acuerdo	32	22	28	40	26
Indiferente	20	30	26	8	22
En desacuerdo	12	6	12	2	14
Totalmente en desacuerdo	6	10	2	4	10
	74	74	74	74	74
Promedio	2,97	2,89	3,14	3,86	2,62

Fuente: Elaboración propia

U3

Cuadro N° A- 13: Tabla de resultados Comunicación U 3

	Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo	El jefe directo comunica si se está realizando bien o mal el trabajo	La información de interés es compartida con los demás	Presta atención a los comunicados que emite el director	Existe desconfianza en compartir los conocimientos adquiridos entre docentes de la institución
Totalmente de acuerdo	56	59	50	67	61
De acuerdo	40	27	49	47	9
Indiferente	15	25	6	6	22
En desacuerdo	12	9	15	3	21
Totalmente en desacuerdo	6	9	9	6	16
	129	129	129	129	129
Promedio	3,85	3,78	3,71	4,22	3,32

Fuente: Elaboración propia

Desempeño docente
Contenidos
U1

Cuadro N° A- 14: Tabla de resultados contenidos U1

	Realiza la diversificación de los contenidos teniendo en cuenta la realidad	Para la diversificación usa como base las nuevas tendencias en materia de educación superior	Elabora sus unidades de aprendizaje de acuerdo al contexto	Las metodologías utilizadas potencializan el desarrollo de las capacidades cognitivas del estudiante	La diversificación está considerada dentro de la programación de contenidos
Totalmente de acuerdo	25	29	38	38	23
De acuerdo	71	62	60	57	62
Indiferente	9	11	6	9	16
En desacuerdo	0	4	2	2	3

Totalmente en desacuerdo	2	1	1	1	3
	107	107	107	107	107
Promedio	4,07	4,02	4,21	4,18	3,87

Fuente: Elaboración propia

U2

Cuadro N° A- 15: Tabla de resultados contenidos U2

	Realiza la diversificación de los contenidos teniendo en cuenta la realidad	Para la diversificación usa como base las nuevas tendencias en materia de educación superior	Elabora sus unidades de aprendizaje de acuerdo al contexto	Las metodologías utilizadas potencializan el desarrollo de las capacidades cognitivas del estudiante	La diversificación está considerada dentro de la programación de contenidos
Totalmente de acuerdo	10	6	20	6	14
De acuerdo	48	40	38	46	28
Indiferente	14	24	12	16	22
En desacuerdo	0	4	4	4	8

Totalmente en desacuerdo	2	0	0	2	2
	74	74	74	74	74
Promedio	3,84	3,59	3,95	3,59	3,46

Fuente: Elaboración propia

U3

Cuadro N° A- 16: Tabla de resultados contenidos U3

	Realiza la diversificación de los contenidos teniendo en cuenta la realidad	Para la diversificación usa como base las nuevas tendencias en materia de educación superior	Elabora sus unidades de aprendizaje de acuerdo al contexto	Las metodologías utilizadas potencializan el desarrollo de las capacidades cognitivas del estudiante	La diversificación está considerada dentro de la programación de contenidos
Totalmente de acuerdo	83	74	68	58	62
De acuerdo	37	39	58	62	46

Indiferente	0	7	0	3	9
En desacuerdo	6	6	0	3	9
Totalmente en desacuerdo	3	3	3	3	3
	129	129	129	129	129
Promedio	4,41	4,29	4,43	4,26	4,11

Fuente: Elaboración propia

Planificación

U1

Cuadro Nº A- 17: Tabla de resultados Planificación U1

	Los objetivos guardan relación con la visión y misión de la institución	Se elabora la planificación del aula y/o área	Se logran los objetivos propuestos	Las actividades con los alumnos al terminar cada proceso de enseñanza aprendizaje son provechosas	Los recursos utilizados en el aula de clase, son adecuados para representar la realidad
Totalmente de acuerdo	26	37	28	38	20
De acuerdo	61	56	64	60	65

Indiferente	13	6	10	6	13
En desacuerdo	3	3	2	2	5
Totalmente en desacuerdo	4	5	3	1	4
	107	107	107	107	107
Promedio	3,89	4,02	4,00	4,21	3,78

Fuente: Elaboración propia

U2

Cuadro N° A- 18: Tabla de resultados Planificación U2

Los objetivos guardan relación con la visión y misión de la institución	Se elabora la planificación del aula y/o área	Se logran los objetivos propuestos	Las actividades con los alumnos al terminar cada proceso de enseñanza aprendizaje son provechosas	Los recursos utilizados en el aula de clase, son adecuados para representar la realidad
--	--	---	--	--

Totalmente de acuerdo	8	24	14	18	6
De acuerdo	36	36	42	44	40
Indiferente	20	6	16	8	20
En desacuerdo	4	4	0	4	6
Totalmente en desacuerdo	6	4	2	0	2
	74	74	74	74	74
Promedio	3,35	3,86	3,86	3,97	3,46

Fuente: Elaboración propia

U3

Cuadro N° A- 19: Tabla de resultados Planificación U3

	Los objetivos guardan relación con la visión y misión de la institución	Se elabora la planificación del aula y/o área	Se logran los objetivos propuestos	Las actividades con los alumnos al terminar cada proceso de enseñanza aprendizaje son provechosas	Los recursos utilizados en el aula de clase, son adecuados para representar la realidad
Totalmente de acuerdo	77	80	62	65	71
De acuerdo	40	37	58	58	46
Indiferente	3	3	3	0	0

En desacuerdo	6	3	3	6	12
Totalmente en desacuerdo	3	6	3	0	0
	129	129	129	129	129
Promedio	4,34	4,34	4,29	4,36	4,27

Fuente: Elaboración propia

**Evaluación
U1**

Cuadro Nº A- 20: Tabla de resultados Evaluación U1

	La evaluación de desempeño motiva para aplicar nuevas metodologías y realizar mejor trabajo	Se debe realizar con frecuencia la autoevaluación del desempeño docente	Debería existir una coevaluación entre docentes	Los instrumentos que utilizo para evaluar los aprendizajes son apropiados	Se utiliza una metodología adecuada para supervisar al personal docente
Totalmente de acuerdo	11	25	25	34	8
De acuerdo	50	55	53	57	39
Indiferente	21	16	12	10	19
En desacuerdo	16	8	11	3	25

Totalmente en desacuerdo	9	3	6	3	16
	107	107	107	107	107
Promedio	3,12	3,75	3,59	4,03	2,60

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° A- 21: Tabla de resultados Evaluación U2

	La evaluación de desempeño motiva para aplicar nuevas metodologías y realizar mejor trabajo	Se debe realizar con frecuencia la autoevaluación del desempeño docente	Debería existir una coevaluación entre docentes	Los instrumentos que utilizo para evaluar los aprendizajes son apropiados	Se utiliza una metodología adecuada para supervisar al personal docente
Totalmente de acuerdo	0	26	16	6	0
De acuerdo	28	20	14	44	18
Indiferente	16	14	28	10	20
En desacuerdo	18	8	6	8	12
Totalmente en desacuerdo	12	6	10	6	24
	74	74	74	74	74
Promedio	2,41	3,51	3,05	3,30	1,95

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° A- 22: Tabla de resultados Evaluación U3

	La evaluación de desempeño motiva para aplicar nuevas metodologías y realizar mejor trabajo	Se debe realizar con frecuencia la autoevaluación del desempeño docente	Debería existir una coevaluación entre docentes	Los instrumentos que utilizo para evaluar los aprendizajes son apropiados	Se utiliza una metodología adecuada para supervisar al personal docente
Totalmente de acuerdo	74	67	56	53	35
De acuerdo	16	56	55	64	48
Indiferente	18	3	3	0	22
En desacuerdo	15	0	15	6	12
Totalmente en desacuerdo	6	3	0	6	12
	129	129	129	129	129
Promedio	3,90	4,40	4,06	4,09	3,45

Fuente: Elaboración propia

Desempeño general

U1

Cuadro N° A- 23: Tabla de resultados Desempeño U1

	Organiza, planifica	Participa en	Participa en actividad	Adapta las actividades	Tiene conoci	Utiliza los rec	En el desarro	Presenta y el	Promueve pr	Utiliza divers	Demuestra el	Promueve el	Asiste puntua	Demuestra el	Se preocupa	Es reconocid	Usa ejemplos	Cumple con	Presenta pro	Participa en	Promueve ac	Proyecta una	Realiza traba	Desarrolla ac	Participa acti
Totalmente	40	39	24	36	30	50	45	56	58	57	73	61	68	74	72	49	67	69	30	44	37	48	54	46	61
De acuerdo	59	55	50	54	52	52	57	46	45	48	31	42	37	31	28	40	36	34	46	48	54	52	44	53	42
Indiferente	4	5	16	12	12	3	3	3	2	0	1	1	0	0	4	13	2	1	23	11	9	4	7	6	2
En desacuerdo	2	4	8	3	12	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	3	1	1	5	2	6	2	1	1	0
Totalmente	2	4	9	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	2
Promedio	4.21	4.06	3.51	4.07	3.79	4.36	4.33	4.43	4.46	4.46	4.60	4.46	4.56	4.62	4.53	4.18	4.54	4.53	3.81	4.18	4.06	4.32	4.37	4.31	4.48

Fuente: Elaboración propia

U2

Cuadro N° A- 24: Tabla de resultados Desempeño U2

	Organiza, planifica	Participa en	Participa en actividad	Adapta las actividades	Tiene conoci	Utiliza los rec	En el desarro	Presenta y el	Promueve pr	Utiliza divers	Demuestra el	Promueve el	Asiste puntua	Demuestra el	Se preocupa	Es reconocid	Usa ejemplos	Cumple con	Presenta pro	Participa en	Promueve ac	Proyecta una	Realiza traba	Desarrolla ac	Participa acti
Totalmente	26	14	4	8	14	20	22	40	28	24	42	32	52	44	38	20	34	44	16	18	8	24	40	26	34
De acuerdo	36	30	24	40	32	40	44	32	32	38	28	30	18	26	24	38	34	28	30	28	24	34	28	34	26
Indiferente	10	20	28	20	20	12	8	2	14	12	4	12	4	4	12	16	4	2	18	18	30	8	4	10	14
En desacuerdo	2	6	12	4	6	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	8	8	6	0	2	0
Totalmente	0	4	6	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	4	2	2	2	0
Promedio	4.14	3.46	2.86	3.57	3.57	4.03	4.19	4.51	4.19	4.16	4.51	4.27	4.65	4.54	4.35	4.05	4.30	4.57	3.54	3.57	3.16	3.86	4.38	4.03	4.27

Fuente: Elaboración propia

U3

Cuadro N° A- 25: Tabla de resultados Desempeño U3

	Organiza, planifica	Participa en l	Participa en activida	Adapta las actividades	Tiene conocim	Utiliza los rec	En el desarro	Presenta y el	Promueve pr	Utiliza divers	Demuestra el	Promueve el	Asiste puntua	Demuestra el	Se preocupa	Es reconocid	Usa ejemplos	Cumple con l	Presenta pro	Participa en l	Promueve ac	Proyecta una	Realiza traba	Desarrolla ac	Participa acti
Totalmente	74	71	55	60	50	71	71	86	77	76	89	77	89	85	65	80	71	76	55	79	70	86	77	68	80
De acuerdo	52	48	49	57	70	55	55	43	52	53	40	49	40	44	64	46	58	53	64	44	50	40	52	61	46
Indiferente	3	7	19	6	9	3	3	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	7	6	3	3	0	0	3
En desacuerdo	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	6	0	0	0	0
Totalmente	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
Promedio	4,55	4,40	4,12	4,26	4,32	4,53	4,53	4,67	4,60	4,59	4,69	4,57	4,69	4,66	4,50	4,60	4,55	4,59	4,30	4,57	4,38	4,64	4,60	4,53	4,60

Fuente: Elaboración propia

