

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

*Enrique Guzmán y Valle*

**ALMA MÁTER DEL MAGISTERIO NACIONAL**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Tesis**

**Clima organizacional y calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de**

**Chorrillos – 2018**

**Presentada por**

**Manuel Fernando RONCAL VILLEGAS**

**Asesor**

**Aurelio GONZALES FLORES**

**Para optar al Grado Académico de**

**Doctor en Ciencias de la Educación**

**Lima – Perú**

**2021**

**Clima organizacional y calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de  
Chorrillos – 2018**

Esta tesis la dedico a mis padres, esposa e hijos por estar siempre en los momentos difíciles de mi vida.

### **Reconocimientos**

Mi reconocimiento a la Universidad

Nacional de Educación Enrique Guzmán y

Valle – La Cantuta.

## Tabla de Contenidos

Carátula .....	i
Título .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Reconocimientos.....	iv
Tabla de Contenidos .....	v
Lista de Tablas .....	viii
Lista de Figuras.....	x
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Introducción.....	xiii
Capítulo I. Planteamiento del Problema.....	1
1.1. Determinación del Problema .....	1
1.2. Formulación del Problema .....	4
1.2.1. Problema general. ....	4
1.2.2. Problemas específicos. ....	4
1.3. Objetivos de la Investigación .....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos. ....	4
1.4. Importancia y Alcances de la Investigación.....	5
1.5. Limitaciones de la Investigación .....	6
Capítulo II. Marco Teórico.....	7
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	7
2.1.1. Antecedentes internacionales. ....	7
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	8
2.2. Bases Teóricas .....	10
2.2.1. Referente a Clima organizacional. ....	10

2.2.2. Referente a la Calidad Académica en los Docente. ....	23
2.3. Definiciones de Términos Básicos .....	41
Capítulo III. Hipótesis y Variables .....	43
3.1. Hipótesis.....	43
3.1.1. Hipótesis general.....	43
3.1.2. Hipótesis específicas. ....	43
3.2. Variables .....	43
3.2.1. Variable 1: Clima Organizacional. ....	43
3.2.2. Variable 2: Calidad Académica en los Docentes.....	43
3.3. Operacionalización de las Variables .....	44
Capítulo IV. Metodología .....	45
4.1. Enfoque de la Investigación .....	45
4.2. Tipo de Investigación.....	45
4.3. Diseño de la Investigación .....	45
4.4. Población y Muestra .....	46
4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	46
4.5.1. Técnicas.....	46
4.5.2. Instrumentos. ....	47
4.6. Tratamiento Estadístico.....	47
4.7. Procedimiento.....	48
Capítulo V. Resultados.....	50
5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos .....	50
5.1.1. Validez del instrumento. ....	50
5.1.2. Confiabilidad del instrumento. ....	50
5.2. Presentación y Análisis de los Resultados .....	51
5.2.1. Análisis descriptivo.....	51
5.2.2. Análisis inferencial. ....	71

5.3. Discusión de Resultados .....	76
Conclusiones.....	80
Recomendaciones .....	82
Referencias .....	83
Apéndices .....	87
Apéndice A. Matriz de Consistencia .....	88
Apéndice B. Cuestionarios .....	89
Apéndice C. Validación de Instrumento .....	91
Apéndice D. Confiabilidad del Instrumento.....	92

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Diferencias entre cultura organizacional y clima organizacional</i> .....	14
Tabla 2 <i>Operacionalización de la variable</i> .....	44
Tabla 3 <i>Interpretación cualitativa del porcentaje</i> .....	49
Tabla 4 <i>Frecuencia de la pregunta N° 1</i> .....	51
Tabla 5 <i>Frecuencia de la pregunta N° 2</i> .....	52
Tabla 6 <i>Frecuencias Estructura</i> .....	53
Tabla 7 <i>Frecuencia de la pregunta N° 3</i> .....	53
Tabla 8 <i>Frecuencia de la pregunta N° 4</i> .....	54
Tabla 9 <i>Frecuencias Relaciones</i> .....	55
Tabla 10 <i>Frecuencia de la pregunta N° 5</i> .....	56
Tabla 11 <i>Frecuencia de la pregunta N° 6</i> .....	57
Tabla 12 <i>Frecuencia recompensa</i> .....	58
Tabla 13 <i>Frecuencia de la pregunta N° 7</i> .....	59
Tabla 14 <i>Frecuencia de la pregunta N° 8</i> .....	60
Tabla 15 <i>Frecuencias Identidad</i> .....	60
Tabla 16 <i>Frecuencia de la pregunta N° 9</i> .....	61
Tabla 17 <i>Frecuencia de la pregunta N° 10</i> .....	62
Tabla 18 <i>Frecuencias Selección de la Planta docente</i> .....	63
Tabla 19 <i>Frecuencia de la pregunta N° 11</i> .....	63
Tabla 20 <i>Frecuencia de la pregunta N° 12</i> .....	64
Tabla 21 <i>Frecuencias Capacitación docente</i> .....	65
Tabla 22 <i>Frecuencia de la pregunta N° 13</i> .....	65
Tabla 23 <i>Frecuencia de la pregunta N° 14</i> .....	66
Tabla 24 <i>Frecuencias Organización estructural</i> .....	67

Tabla 25 <i>Frecuencia de la pregunta N° 15</i> .....	68
Tabla 26 <i>Frecuencia de la pregunta N° 16</i> .....	69
Tabla 27 <i>Frecuencias Valores del docente</i> .....	69
Tabla 28 <i>Frecuencias Clima Organizacional</i> .....	70
Tabla 29 <i>Frecuencias Calidad Académica en los docentes</i> .....	71
Tabla 30 <i>Tabulación cruzada Estructura Calidad Académica en los Docentes</i> .....	72
Tabla 31 <i>Chi cuadrado</i> .....	72
Tabla 32 <i>Tabulación cruzada Relaciones Calidad Académica en los Docentes</i> .....	73
Tabla 33 <i>Chi cuadrado</i> .....	73
Tabla 34 <i>Tabulación cruzada Recompensa Calidad Académica en los Docentes</i> .....	74
Tabla 33 <i>Chi cuadrado</i> .....	74
Tabla 36 <i>Tabulación cruzada Identidad Calidad Académica en los Docentes</i> .....	75
Tabla 37 <i>Chi cuadrado</i> .....	75
Tabla 38 <i>Tabulación cruzada Clima Organizacional Calidad Académica en los Docentes</i> .....	76
Tabla 37 <i>Chi cuadrado</i> .....	76

**Lista de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Diagrama de la pregunta N° 1.....	51
<i>Figura 2.</i> Diagrama de la pregunta N° 2.....	52
<i>Figura 3.</i> Diagrama de la pregunta N° 3.....	54
<i>Figura 4.</i> Diagrama de la pregunta N° 4.....	55
<i>Figura 5.</i> Diagrama de la pregunta N° 5.....	56
<i>Figura 6.</i> Diagrama de la pregunta N° 6.....	57
<i>Figura 7.</i> Diagrama de la pregunta N° 7.....	59
<i>Figura 8.</i> Diagrama de la pregunta N° 8.....	60
<i>Figura 9.</i> Diagrama de la pregunta N° 9.....	61
<i>Figura 10.</i> Diagrama de la pregunta N° 10.....	62
<i>Figura 11.</i> Diagrama de la pregunta N° 11.....	63
<i>Figura 12.</i> Diagrama de la pregunta N° 12.....	64
<i>Figura 13.</i> Diagrama de la pregunta N° 21.....	66
<i>Figura 14.</i> Diagrama de la pregunta N° 14.....	67
<i>Figura 15.</i> Diagrama de la pregunta N° 15.....	68
<i>Figura 16.</i> Diagrama de la pregunta N° 16.....	69

## Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar de qué manera se relaciona el Clima Organizacional y Calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos - 2018. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, de tipo aplicada, nivel descriptivo, de diseño no experimental. La población estuvo compuesta por 60 docentes de la Escuela de Militar de Chorrillos, la muestra fue de tipo censal, a quienes se les aplicó una encuesta de 16 preguntas con una escala de cinco categorías de respuestas referida a ambas variables. Este instrumento tuvo una alta confiabilidad de 0.919 Se realizó el análisis correspondiente a los resultados de la encuesta llegando a la demostración empírica de que un 87.7% apoya o considera positivamente los requerimientos de los indicadores y las dimensiones propuestas en el instrumento; esto fue ampliamente corroborado y contrastado empleando el chi cuadrado. Se concluyó que el Clima Organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos - 2018

Palabras clave: Clima organizacional, calidad, docencia.

### **Abstract**

The objective of the present investigation was to determine how the Organizational Climate and Academic Quality relates to the teachers of the Military School of Chorrillos - 2018. The research focus was quantitative, applied type, descriptive level, non-experimental design. The population was composed of 60 teachers from the School of Military of Chorrillos, the sample was of census type, to which a questionnaire of 16 questions was applied with a scale of five categories of answers referred to both variables. This instrument had a high reliability of 0.919. The analysis corresponding to the results of the survey was made, arriving at the empirical demonstration that 87.7% positively supports or considers the requirements of the indicators and the dimensions proposed in the instrument; this was widely corroborated and contrasted using the chi square. It was concluded that the Organizational Climate is significantly related to the academic quality in the teachers of the Military School of Chorrillos - 2018

Keywords: Organizational climate, quality, teaching.

## Introducción

Los temas tratados en esta investigación están referidos a el Clima Organizacional, por un lado, y a la calidad académica en los docentes, por otro lado. El trabajo se realiza en la Escuela Militar de Chorrillos, y la población lo constituyen los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos; que se lleva anualmente en esa casa de estudios, ubicada en el distrito de Chorrillos, Lima

El Ejército del Perú es una institución tutelar de la patria, con misiones y funciones precisas y, en cuanto a defensa y desarrollo nacional, vale decir es una organización. Una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan juntas para el logro de un propósito específico determinado por la organización. Todas las organizaciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas.

El clima organizacional es un fenómeno macro-organizacional que ha sido estudiado en los últimos tiempos por la escuela humanista administrativa, donde los investigadores comienzan sus indagaciones preguntándoles a los miembros de las organizaciones cómo lo perciben. En suma, el clima organizacional es el ambiente interno de una organización que no es físicamente palpable, pero sí se siente.

Por otro lado, un personaje que juega un papel muy importante en el proceso enseñanza aprendizaje es el docente, profesor o maestro. Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país. Para eso existen estándares de desempeño docente, cuyo propósito es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados en el currículo. Buenos maestros proveen buenas personas a la sociedad.

“El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

La motivación principal de esta investigación fue que los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos muestren sus inquietudes sobre la calidad académica en los docentes - 2018; que determinen si lo está haciendo bien, o por lo menos dentro del parámetro de lo permisible; y además si es que este desempeño, aceptable o inaceptable, se relaciona con la calidad académica en los docentes.

El objetivo general de la investigación fue determinar de qué manera se relaciona el Clima Organizacional y la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos - 2018. Los objetivos específicos fueron determinar de qué manera se relaciona con la calidad académica en los docentes las diferentes dimensiones del Clima Organizacional, vale decir la estructura, Relaciones, Recompensa e Identidad.

Este trabajo pretende demostrar la relación que existe entre el Clima Organizacional y la calidad Académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos, en el periodo 2018.

El trabajo se ha desarrollado en cinco (05) capítulos.

El capítulo I, refiere al planteamiento del problema, en ella se preguntó ¿De qué manera el Clima Organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos - 2018?; asimismo se determinaron los objetivos, importancia, alcance y limitaciones que se tuvieron para realizar esta investigación.

El capítulo II, refiere al marco teórico: antecedentes, bases teóricas de ambas variables y la definición de términos básicos.

El capítulo III, está referido a las hipótesis, variables y su operacionalización.

En el capítulo IV se describe la metodología que se empleó para desarrollar esta investigación: enfoque, tipo, diseño, población, muestra, técnicas, instrumentos, etc.

En el capítulo V se presenta los resultados de la investigación, su análisis, discusión, para terminar en las conclusiones y recomendaciones que hace el autor a la dirección.

## **Capítulo I. Planteamiento del Problema**

### **1.1. Determinación del Problema**

En estos tiempos, donde la tecnología avanza a la velocidad del viento, donde aparecen nuevas especialidades, nuevas plataformas de conocimiento, las redes sociales que traen en segundos todo tipo de información, la docencia se convierte en una carrera privilegiada (aunque siempre lo ha sido, desde los tiempos más ancestrales), ya que nos permite facilitar el conocimiento de nuestros cadetes casualmente los futuros profesionales, los que la sociedad nos exige formar. Para lograr llegar a esta meta es imprescindible que el líder o docente emplee sus mejores artificios o herramientas para lograr este destino común; pero es imprescindible que este desempeño se vea sostenido en el ambiente que se cree en la organización para satisfacción de sus colaboradores, en este caso de los docentes.

La Escuela Militar de Chorrillos es la casa de estudios encargada de formar a los futuros oficiales del Ejército del Perú, no solamente en las artes militares propiamente dichas, sino en la parte humanista y cultural.

El Sistema Educativo Militar cuenta con escuelas de formación para oficiales, como es la Escuela Militar de Chorrillos, en esta escuela se forman oficiales de diferentes Armas y Servicio (entiéndase especialidades): Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería, Comunicaciones, Material de Guerra, Intendencia y Medicina. Al término de sus estudios obtienen el grado de Bachiller en ciencias militares y el título de Licenciado en Ciencias Militares.

En la actualidad, la educación en el Sistema Educativo Militar requiere de un profundo análisis de lo que se ha venido haciendo hasta el momento y lo que se debería empezar a pensar en lo que se refiere a los nuevos modelos y cambios de paradigmas. Primeramente, se debe mencionar que existe una actual visión de los nuevos escenarios,

nacionales y mundiales, que señalan innumerables y significativos cambios organizacionales, tecnológicos, económicos, culturales y sociales. Esas transformaciones incluyen alteraciones, en la manera como pensamos, conocemos y aprendemos del mundo y nos alerta para el surgimiento de un nuevo tipo de gestión social del conocimiento, apoyado en un modelo educativo que de alguna manera le da un norte a seguir.

Hablando del clima organizacional, a veces es difícil lograr que un grupo de personas consigan establecer acuerdos y estrategias para lograr metas a corto, mediano y largo plazo para finalmente alcanzar el objetivo o los objetivos trazados, ya que cada persona es un complejo mundo personal, con valores y creencias únicas, además hay que tener en cuenta el carácter que tiene cada uno de los integrantes del grupo. El caso de la Escuela Militar de Chorrillos podría no ser la excepción.

(Campbell, 1970), define el clima organizacional como el conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.

Para (Castilla, 2011), la actividad docente, como función esencial y no única de la actividad universitaria, exige ser realizada con unos mínimos requisitos que garanticen su calidad y más en una etapa de cambios como la actual.

Como podemos darnos cuenta, la sociedad reclama una educación de calidad, donde las variables eficacia y eficiencia sea un instrumento cotidiano, en las diferentes tareas y actividades relacionadas con el proceso enseñanza aprendizaje. En los momentos actuales

la calidad académica docente es un tema muy importante en todas las instituciones educativas, desde las de nivel básico hasta la superior de pregrado Universitaria, e inclusive en niveles de posgrado, como es el caso del trabajo de investigación en las casas de pensamiento militar, casas donde se forman, capacitan y perfeccionan a los oficiales para cumplir funciones propias de defensa y desarrollo nacional encomendada por la Constitución Política.

Calidad docente hace referencia a todas aquellas actuaciones destinadas a mejorar los conocimientos, competencias y habilidades del profesor, todas ellas con repercusión inmediata en el aula y donde el papel de la innovación educativa ocupa un lugar imprescindible. Y estas repercusiones son a nivel mundial.

El docente militar debe demostrar cualidades más allá que las de un profesor normal, ya que debe constituirse en ejemplo total para sus cadetes, quiere decir que lo que está enseñando, en la teoría, él ya lo practicó, ya lo demostró, ya lo hizo. Particularmente en temas militares este aspecto es muy importante, el cúmulo de experiencias juega un papel muy importante.

Considerando lo expuesto, es posible centrar una problemática común en las diferentes escuelas del Ejército, dentro de ellos la Escuela Militar de Chorrillos, donde labora personal docente, administrativo y directivo que no conocen si el clima organizacional es óptimo, aceptable, regular o deficiente desde la perspectiva de la misma comunidad castrense en general y, en particular, desde la mirada de los docentes, quienes son eje articulador de la dinámica institucional. Para determinar estadísticamente esta situación se amerita realizar esta investigación.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema general.**

PG ¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

PE1 ¿De qué manera la dimensión estructura del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018?

PE2 ¿De qué manera la dimensión relaciones del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018?

PE3 ¿De qué manera la dimensión recompensa del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018?

PE4 ¿De qué manera la dimensión identidad del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo general.**

OG Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

OE1 Determinar de qué manera la dimensión estructura del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

OE2 Determinar de qué manera la dimensión relaciones del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

OE3 Determinar de qué manera la dimensión recompensa del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

OE4 Determinar de qué manera la dimensión identidad del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

#### **1.4. Importancia y Alcances de la Investigación**

Se pretende demostrar la importancia que tiene el Clima Organizacional en la Escuela Militar de Chorrillos, en el intento de optimizar la calidad educativa, en este caso relacionada con la calidad académica en los docentes.

Al punto de vista teórico esta investigación contribuirá al desarrollo científico dentro del contexto de los sistemas de gestión y calidad educativa.

Al punto de vista práctico, servirá para que los involucrados en el proceso educativo tomen mayor conciencia sobre la importancia de contar con docentes de calidad, que faciliten los aprendizajes.

Al punto de vista metodológico, contribuirá a desarrollar la investigación científica.

Los resultados de la presente investigación servirán a las autoridades responsables de la Escuela Militar de Chorrillos para aplicar estrategias apropiadas que permitan mejorar la calidad educativa.

Alcance temporal, se realizó en el primer semestre del año 2018.

Alcance social, docentes y cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos.

Alcance espacial, se realizó en las instalaciones de la Escuela en mención, en el distrito de Chorrillos, provincia y departamento de Lima.

### **1.5. Limitaciones de la Investigación**

La gran limitación en estos tipos de investigación social, son el tiempo que disponen los sujetos de investigación, para las encuestas; pero nada que haya impedido terminar esta investigación, coordinamos con la dirección, y recibimos gran apoyo de parte de ella, indicaron un día y hora para las encuestas en conjunto.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales.

(Fernández, 2017), en su tesis de maestría que se titula “Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay “, entregada en la Universidad Autónoma de México, generó un estudio comparativo de clima organizacional entre México y Uruguay en 106 y 162 escuelas públicas urbanas y rurales respectivamente, teniendo en cuenta un total de 1272 docentes y directores de México y Uruguay. El propósito fue describir quiénes y de qué manera se han usado los informes producidos por los sistemas de evaluación externa de aprendizaje en educación primaria de los dos países. Para recoger los datos se usaron cuestionarios. Los resultados manifiestan que los distintos grados de clima organizacional que tienen diferencialmente sobre las consecuciones en las evaluaciones de aprendizaje, del mismo modo en otros resultados escolares como el abandono y los comportamientos violentos. En cuanto al clima organizacional, ambos espacios enseñan en sus ámbitos educativos un nivel regular - medio de clima organizacional.

(Gallardo & Reyes, 2016), en “Vínculo entre profesor – alumno en la universidad: arista fundamental para el aprendizaje”, trabajo de indagación generada en la PUC de Chile, que se publica por la revista Calidad Educativa, del Comité Nacional de Educación de Chile, parte de la idea de que los docentes cuentan con la potestad de abrir las puertas del mundo universitario y pueden realizar modificaciones fundamentales en la historia del aprendizaje de sus alumnos. Los autores niegan la creencia de que es adecuada una sólida alineación profesional y científica para dedicarse a la docencia universitaria. “En general, los docentes universitarios no cuentan con formación educativa. Varios usan un conocimiento educativo basado en sus particulares costumbres. Afirmación sustentada en

la masificación de la educación superior en los últimos años, la que demanda mayor número de docentes.

(García, 2018), genera una investigación para Universidad del Valle Sede San Fernando, Cali-Colombia. Tiene en cuenta que el clima organizacional es hoy una causa esencial en el desarrollo empresarial, y su estudio a fondo, diagnóstico y mejora incurre de forma directa en el llamado espíritu de la organización. Del mismo modo, genera un acercamiento conceptual desde distintos autores, que ayuda a demostrar el fundamento del clima en las modificaciones organizacionales. De igual modo, se manifiestan los distintos instrumentos que se pueden emplean para su medida y diagnosis y que tienen en cuenta cantidades de variables que giran en base a los valores de la organización, las convicciones, hábitos y prácticas empresariales, para aclarar los motivos de la satisfacción e insatisfacción en la función, y su incidencia en las modificaciones organizacionales.

(Gil, 2017), en su tesis doctoral que se titula “Calidad y evaluación de la calidad docente del profesorado”, entregada en la Universidad de Málaga – España, genera una investigación de tipo análisis bibliográfico y documental, donde abre líneas de investigación basadas a la repercusión que tiene la evaluación de la función docente del profesorado universitario en la mejoras de las mismas, el impacto de la evaluación de la función docente del docente universitario en base a los resultados de los procesos enseñanza aprendizaje, los inconvenientes existentes en el ambiente universitario para la implantación de una técnica para evaluación de la funciones docente del docente universitario.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales.**

(Lagos, 2016), en su tesis de maestría que se titula “Influencia del clima organizacional en el desempeño de los docentes del nivel de secundaria de la Institución Educativa Privada Trilce Salaverry – que se ubica en el distrito de Jesús María – provincia

de Lima – región Lima en el año 2011”, entregada en la Universidad Mayor de San Marcos, genera una investigación de tipo básico, de diseño no experimental y de corte transversal; usando el método estadístico de regresión y el de correlación conjunta de las variables, Deduce en un vínculo significativo entre el clima organizacional y el desempeño docente; también que hay vínculo entre las dimensiones relaciones Humanas, Procesos Internos y Sistemas Abiertos de la variable independiente con la variable dependiente Desempeño Docente.

(Molocho, 2010), en su tesis de maestría que se titula “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009”, entregada en la UNMSM, efectúa una investigación dirigido a aclarar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur. Desde La circunstancia de una investigación de tipo descriptivo explicativo usando el diseño correlacional; se llevó a cabo un grupo de funciones usando los conceptos teóricos básicos de clima organizacional y gestión educativa, en base a del muestreo no probabilístico se utilizó una muestra de 07 integrantes del órgano de dirección, 19 del órgano de línea, 02 del órgano de asesoría, 24 órganos de apoyo y 04 del órgano de control, donde se les aplicó un cuestionario, que define que el clima institucional, manifestado en el potencial humano, influencia en un 43.8% en base a la gestión institucional de la sede administrativa. El clima institucional, basado en el diseño organizacional, influencia en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa. El clima institucional, manifestado en la cultura de la organización influencia en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa.

(Chávez, Pari, & Torres, 2017), oficial alumno de la maestría 2012 sustentan su tesis “Situación de la calidad académica de los docentes y su influencia en el rendimiento

académico del oficial alumno de la Escuela de Guerra del Ejército – 2012”, y deducen que hay un significativo nivel que influye entre las dos variables.

Destaca el hecho de que el 64% de los encuestados no se encuentran de acuerdo en que el Departamento Académico escoge al docente adecuado para la materia, porque no necesariamente sus elecciones son constantemente apropiadas, pues no hay competencia entre ellos para lograr la designación.

Al finalizar, los autores expresan: Considerando que esta función de investigación pretenda definir la influencia de la calidad académica en el rendimiento académico del oficial alumno de la ESGE; se colige que se ha podido definir, claramente toda la información conseguida y examinada, que hay un significativo nivel que influye entre las variables. Esta importancia se demuestra por las distintas concepciones y teoría administrativa de (Chiavenato, 2008), que recomiendan su valor como herramientas oportunas y fiables de autorregulación y de desarrollo proyectivo en el desempeño profesional del oficial alumno de la ESGE. Del mismo modo, por la identificación de definidos criterios, valores e instrumentos que otorgan sustento para la mejoría sostenida de la formación del oficial alumno de la ESGE.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Referente a Clima organizacional.**

#### **2.2.1.1. Definición.**

Las organizaciones cuentan con propiedades que tienen otras organizaciones, sin embargo, cada una cuenta con una serie peculiar de esas características y propiedades, que la hacen muy propia. El ámbito interno en donde se ubica la organización lo realizan las personas que la integran, y esto se considera como el clima organizacional.

(Edel & García, 2003), indican que “no es un concepto reciente, sino ha sido causa de varias indagaciones, pero a pesar de ello sigue contando con un lugar para la discusión

y la búsqueda de nuevos conocimientos” (p. 16). Cabe indicar que los estudios de clima organizacional se originaron en base a las organizaciones empresariales diferentes al entorno educativo, sin embargo, hay componentes usuales en los dos ambientes, que son las estructuras y procesos organizacionales.

(Chiang, 2010), indican que “el estudio del clima organizacional aporta conocimientos elementales para el entendimiento de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia del acto organizativo. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, son la satisfacción laboral y, de ciertas variables particulares, como la autoeficacia, pueden contar con un acto predominante en base a la interacción social que se genera entre diferentes actores que constituyen las organizaciones y por ello, en base a los resultados que se obtiene en el trabajo”. El aporte más notado y concurrente en estas investigaciones indica que es más probable lograr con buenos resultados laborales en: alto desempeño, responsabilidad o contribución, cuando las personas sienten que son parte de una agrupación de trabajo con un clima organizacional agradable, cuando notan que cuentan con las competencias apropiadas para realizar su trabajo y también cuando se encuentran retribuidas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. No asombra que el vínculo de las variables organizacionales y propias se encuentre representando un influjo sobresaliente sobre la dinámica de la vida organizacional. Se dice que en este libro se desglosan cincuenta años de seguimiento científico en base a este curioso vínculo que se establece entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ya que de una forma intuitiva pueda parecer obvia, obtiene matices distintos, referente todos ellos a la particularidad de los distintos contextos organizativos.

(Edel & García, 2003), indica que: “El clima organizacional es una propiedad parcialmente permanente del ámbito interno de una organización que experimentan los

individuos, influyen en su conducta y se puede explicar en base a los valores de un grupo propio de particularidades (o actitudes) de la organización”.

(Martín, 1999), indica que la terminación clima es “Un concepto metafórico producido de la metodología, obtuvo relevancia en el ámbito social cuando las empresas dieron importancia a los aspectos vinculados con un ambiente muy positivo en el trabajo y agradable para alcanzar en última instancia, una mayor productividad en terminaciones no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos” (p.10).

(Edel & García, 2003), deduce que “el clima organizacional, se puede comprender como una percepción común o una reacción común de personas ante una circunstancia”. Por otra parte, hay determinaciones que son basados al clima organizacional como un grupo de situaciones que hay y tienen un impacto en base a la conducta de la persona.

(Marchant, 2005), Mientras más agradable pueda ser la percepción que las personas poseen del clima en su empresa, mas grandeva a ser el porcentaje de conductas funcionales que ellos expresan hacia la organización. En cuanto menos agradable sea el clima, el porcentaje de conductas funcionales hacia la institución educativa es baja. Los sacrificios que realice la dirección para la mejora de ciertos atributos del clima organizacional tienen que retroalimentarse con la percepción que de ellos poseen los docentes.

Estos mejoramientos, si son percibidas como tales, van a ser el antecedente para que los docentes incrementen la proporción de su conducta laboral en dirección con los propósitos organizacionales. (p. 134).

### ***2.2.1.2. Clima y Cultura.***

La terminación clima y cultura organizacional han ocupado un sitio conocido en la literatura organizacional. Sin embargo, el ser objeto de estudio a partir de distintas tradiciones disciplinares como por ejemplo Psicología Social, Sociología o Antropología, ha provocado a su vez gran cantidad de controversia en base a su definición y su

contenido. A esto agrega cierta confusión al verificar que las terminaciones clima y cultura se usan habitualmente y equívocamente de forma intercambiable en la literatura organizacional. Con todo informado, este capítulo cuenta como finalidad cooperar a organizar y clarificar la literatura que hay en base a la cultura, posibilitando esclarecer la confusión terminológica y conceptual entre los dos conceptos. Del mismo modo, a partir de dicha verificación se llegará a las principales diferencias y parecidos entre clima y cultura organizacional.

(Chiavenato, 2008), la cultura organizacional no sería algo visible. No se distingue o analiza en sí misma, sino en base a sus efectos y conclusiones. En este sentido menciona a un iceberg. En donde aparece el agua se encuentran los aspectos claros y superficiales que se analizan en las organizaciones efecto de su cultura. Algunas Veces son los resultados físicos y concretos de la cultura, como la clase de edificio, colores, espacio, clase de oficinas y mesas, técnicas y métodos de trabajo, tecnologías, títulos y detalle de los puestos, y políticas de Administración de Recursos Humanos. En la fase sumergida se encuentran los aspectos invisibles y profundos, cuya advertencia y apreciación es más difícil. En esta parte se encuentran las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.

En base a las diferencias o semejanza que hay entre clima y cultura la gran parte de los investigadores discrepan en base al vínculo que hay entre ellos así por ejemplo para (Denison, 1996), las divergencias se establecen en las distintas ontologías o razones teóricas en los que enraízan los dos conceptos, relacionados con las tradiciones intelectuales de la época en la que se manifiestan. Citado por (Berrocal, 2007).

**Tabla 1**  
*Diferencias entre cultura organizacional y clima organizacional*

Diferencias	Cultura Organizacional	Clima organizacional
Epistemología	Contextualización/Ideográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	<i>Emic</i> /Miembros (vía del investigador)	<i>Etic</i> /Investigador (vía de los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

Fuente: (Denison, 1996).

(Aguilera, 2011), realiza una meditación y señala que la comparación de Denison posibilita verificar que la cultura es distintas del clima, si bien los dos conceptos dividen un núcleo común: intentan detallar y de aclarar los vínculos que hay entre grupos de personas que reparten cierta clase de fase o de práctica. Lo que básicamente indica el cuadro es que usan distintos procedimientos para realizarlo, es decir, que el debate no es en base al estudiar sino de la forma de como estudiarlo.

Independientemente del vínculo o diferencia entre el clima y la cultura, es fundamental considerar que una apropiada cultura organizacional posibilitaría que se realice la responsabilidad con algo superior al interés propio, sería a favor de toda la organización. Se produciría una gran consistencia social que posibilita a las personas estar a gusto con su función, ser más productivos, obtener retribuciones y reconocimientos por aportes realizadas y por el uso del conocimiento organizacional.

### ***2.2.1.3. Características del Clima Organizacional.***

Según (Armengol, 2001), son propiedades del clima organizacional:

- Carácter global, en el sentido de que representa el tono o el ambiente del centro considerado en su totalidad.

- Es un concepto complejo y multidimensional, dado que está determinado por elementos de variada naturaleza:

- Infraestructura física.
- Características de las personas.
- Sistema de relaciones entre las personas y los grupos dentro del centro y de la clase.

- Conjunto de percepciones globales sobre el medio en el que se ubican.
- Tiene un carácter dinámico e interactivo, ya que, a pesar de ser relativamente estable en el tiempo, puede verse alterado como consecuencia de la modificación de ciertos elementos relevantes.

- Es susceptible de ser modificado, en algunos casos de forma no intencionada y en otros como consecuencia de una intervención directa para conseguir un clima previamente definido.

Según (Fumham, 2002), son características del clima organizacional:

- Integra los objetivos organizacionales y personales.
- Tiene una estructura flexible, red de autoridad, control, comunicación, y autonomía para que cada uno de los trabajadores.
- Estilos de liderazgo adecuados para situaciones específicas de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes estamentos de la institución.
- Especial atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.
- Oportunidades para el desarrollo del personal, profesional y el progreso.
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante de ella.

Es necesario entonces desarrollar climas de trabajo caracterizados por presentar ambientes estimulantes y retadores que favorezcan el trabajo en equipo y que coadyuven a la concreción de los objetivos de la organización.

#### ***2.2.1.4. Teoría del Clima Organizacional.***

Likert en su teoría de clima organizacional indica que la conducta de los subordinados es causada por la conducta administrativa y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales nombradas incluso variables independientes, son las que se encuentran instruidas a señalar el sentido en el que una organización se transforma y logra resultados. Dentro de estas variables se hallan la estructura de la organización y su administración, reglamentos, determinaciones, competencia y postura. Si las variables individualistas se cambian, hacen que se cambien las otras variables.

Las variables intermedias, manifiestan el estado interno y la salud de una empresa y establecen los procedimientos organizacionales de una empresa. Entre ellas encontramos a la motivación, la postura, las metas, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, nombradas también dependientes son las que producen el efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que evidencian los resultados conseguidos por la organización, entre ellas encontramos la productividad, los gastos de la empresa, los provechos y las pérdidas.

La combinación de las variables define dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario:

Sistema I Autoritaritarismo explotador,

Sistema II Autoritaritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo:

Sistema III Consultivo,

Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no tiene confianza con sus trabajadores, la gran parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los trabajadores observan y producen en un ambiente de miedo, las interacciones entre los superiores y los subordinados se constituye con base en el temor y la comunicación solamente de halla en modo de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista hay la confianza entre la dirección y los subordinados, si bien las decisiones se toman en la cima, a veces se determina en los niveles inferiores, los castigos y las retribuciones son los procedimientos utilizados para estimular a los trabajadores. En este tipo de clima la dirección juega con las obligaciones sociales de los trabajadores, pero da la sensación que producen en un ámbito permanente y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo hay plena confianza en los trabajadores en base a la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación se encuentra presente de manera ascendente, descendente y lateral, el modo de motivar es la cooperación, el establecimiento de metas y la mejora de los procedimientos de trabajo. Los trabajadores y la dirección forman un equipo para conseguir las metas constituidas en base a la planeación estratégica.

Los sistemas I y II está relacionado a un clima cerrado determinado por una organización burocrática y rígida donde los trabajadores se encuentran muy descontentos en base a su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV está relacionado a un clima abierto donde la organización se observa con dinamismo, con capacidad para lograr sus metas e intentando complacer las necesidades sociales de los trabajadores interactuando en el procedimiento de tomar decisiones.

#### ***2.2.1.5. Dimensiones del Clima Organizacional.***

Como se ha descrito, el clima tiene que ver con las percepciones que los individuos tienen hacia la organización y cómo estos sentimientos pueden tener un impacto en la motivación y el desempeño del individuo en la propia organización. Para medir, analizar y explicar el clima organizacional se puede realizar a través de ciertas dimensiones.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

(Likert, 1976), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

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

(Litwin & Stinger, 1968), destacan que el clima organizacional cuenta con seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las responsabilidades, del reglamento y de las políticas que se hallan en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, creerse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la retribución cuando la tarea se encuentra bien efectuada.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una circunstancia de trabajo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

(Berrocal, 2007), desarrolla una herramienta de medida de clima que se componen por once dimensiones:

1. Autonomía. Se basa del grado de libertad que el sujeto puede obtener tomando decisiones y en el modo de resolver los inconvenientes.

2. Conflicto y contribución. Esta dimensión se basa al nivel de cooperación que se verifica entre los empleados en el ejercicio de su función y en la ayuda material y humana que éstos perciben de su organización.

3. Relaciones sociales. Está basado en el tipo de atmósfera social y de amistad que se verifica en la organización.

4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede manifestar una organización y que perjudican directamente el modo de llevar a cabo un trabajo.

5. Remuneración. Esta apariencia se apoya en el modo en que se retribuye a los trabajadores.

6. Rendimiento. Es el vínculo que hay entre la retribución y la función bien hecha y acorde a las capacidades del ejecutante.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que fomenta la organización en sus empleados.

8. Estatus. Se basa a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la trascendencia que la organización les entrega a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de poder transformar el modo de realizarlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Observa de qué modo delega la empresa el procedimiento de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto está basado en la clase de apoyo que entrega la alta dirección a los empleados en base a los inconvenientes vinculados o no con la función.

(Brunet, 1992), confirma que una evaluación en el clima de una organización es esencial confirmar que la herramienta de medición entienda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incorpora el compromiso, la individualización de las personas y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto fundamental de esta dimensión es la probabilidad de la persona de ser su personal patrón y de mantener para él mismo un auténtico grado de determinación.

2. Grado de estructura que implica el puesto. Esta dimensión calcula el grado al que las personas y los procedimientos de trabajo se constituyen y se informan a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de retribución. Se fundamenta en los aspectos monetarios y las probabilidades de promoción.

4. Consideración, gratitud y apoyo. Estas terminaciones se basan en el estímulo y la ayuda que un empleado obtiene de su superior.

Cada una de estas dimensiones da respuesta a componentes que se vinculan con propiedades de organización.

(Chaparro & Vega, 2007), propone para la medición y análisis del clima organizacional las siguientes dimensiones:

Estructura: Es la percepción que tienen los integrantes de la organización acerca de la dureza o flexibilidad de las situaciones de trabajo definidas por la institución ya que se da lugar a un estado climático u otro. Los componentes estructurales están basados en las reglas, técnicas, trámites y otras condicionantes en la que se ve confrontados los que integran la organización en el devenir de su trabajo.

Relaciones: Resulta un factor central en la representación del clima, entre los diferentes niveles, tanto como docentes y directivos. El medir con exactitud el estado de estos vínculos es un componente clave al momento de definir el clima de la organización. Un grato ambiente de función se encuentra basado en relación permanente y efectivas entre los que integran la organización.

Recompensa: Es el modo de estímulo que la organización entrega a sus miembros por cumplir sus labores en la misma. Las recompensas salariales, son la única base firme de la satisfacción laboral que produciría buenos climas organizacionales, únicamente es un aspecto a tener en cuenta; si bien no menos primordial. La valoración que la organización tiene de la función bien generada y los estímulos y recompensa que se da ante esto es materia de esta dimensión.

Identidad: Es el sentimiento del dominio a la organización y que se es un miembro primordial y apreciado que coopera en conseguir las metas institucionales, en general es la sensación de compartir las metas particulares con los de la organización.

(Chaparro & Vega, 2007), , plantean estas cuatro dimensiones ya que tienen en cuenta que la dimensión relaciones es muy amplia, es una dimensión que está basada con gran parte de las apreciaciones del personal, es decir, tiene en cuenta los vínculos entre pares, jefe inmediato, con quien se realiza una parte fundamental del trabajo diario; en este mismo sentido, la dimensión estructura incluso plasma las apreciaciones del trabajo diario, de cómo se generan las cosas; las dimensiones de recompensa e identidad son elementos

fundamentales para la motivación del personal, y por ende con un impacto en el avance de sus funciones.

### **2.2.2. Referente a la Calidad Académica en los Docente.**

#### **2.2.2.1. Generalidades.**

(Beck & Kosnik, 2016), los procedimientos informales de enseñanza son motivo de conocimiento que progresa en gran medida la calidad educativa; estos procedimientos informales están entregados en experimentación y sugerencias a los oficiales alumnos al interior de los salones de clase, asimismo son una fuente esencial y un medidor de la actividad de las prácticas académicas; complementando el poder de compartir practicas con otros docentes asimismo se basa en un aspecto fundamental de la formación informal.

(Castilla, 2011), la función docente, como labor fundamental y no única de la labor universitaria, requiere ser efectuada con unos diminutos requerimientos que certifiquen su calidad y más en una fase de modificaciones como la actual.

(Vizcarro, 2003), existen una serie de características que identifican a la docencia de calidad:

- a. Contenidos del curso.
- b. Características de las presentaciones en clase.
- c. Gestión del curso.
- d. Enseñanza fuera del aula.
- e. Calidad de los aprendizajes.
- f. Actitud profesional y crítica del docente.

Entre las anteriores también se incluye la apuesta por la innovación en la docencia como un indicador de calidad necesario.

#### **2.2.2.2. Capacitación docente.**

La Formación docente y la Calidad de la Educación, como producto válido dependen de la escuela, de las estructuras y procesos de las instituciones educativas. La calidad de las instituciones educativas se caracteriza por la calidad de experiencias (procesos) y resultados de rendimiento de los cadetes (producto). Esto permite diferenciar algunas definiciones que dan importancia al Proceso y otras al Producto.

##### La Calidad centrada en el Producto

Una educación será de calidad en la medida en que todos los elementos que intervienen en ella se orienten a la mayor consecución posible.

La calidad educativa identifica con un producto educativo válido, que implica la adquisición del Equipamiento intelectual y la Perspectiva Cultural para discriminar el Valor de las diferentes Elecciones en el proceso de dar forma a la propia vida y contribuir a la dinámica social.

De los Sistema educativos se han esperado aportes significativos como la de crear Identidad nacional, Mejorar el Bienestar de la población y su calidad de Vida, Propiciar la Movilidad Social, Mejorar la Oportunidad de Empleo de sus Egresados, Aumentar los Niveles de Ingresos, Formar Ciudadanos Democráticos, Extender la Cultura Universal, Formar Seres Humanos capaces de Resolver Problemas, Formar Personas Aptas para seguir estudiando, la de ser Función Reproductora y Legitimadora que inculque Ideologías, que legitime las diferencias sociales y de seleccionar a quienes pueden llegar a ser Clase Dominante.

##### La Calidad centrada en el Proceso

Se entiende la Calidad como “Proceso o Principio” a un modo de ir haciendo, poco a poco, las cosas para alcanzar los mejores resultados posibles. Según (García R. , 2018), la Calidad de la educación es el modo de ser de la educación que reúne las características de

integridad, coherencia y eficacia. La Integridad se resuelve en el hecho de que en la educación se incluyan todos los factores necesarios para el desenvolvimiento del hombre.

#### Factores en la Capacitación Docente y Calidad de la Educación

Los factores que muchos investigadores consideran en la capacitación docente y la calidad de la educación son:

Factores en la calidad de la educación, centrados en:

El Docente: Proceso de Selección, Remuneración adecuada, estabilidad y condiciones de trabajo, Toma de decisiones compartida, Desarrollo Profesional Continuo, Coordinación Curricular, Promociones. Capacitación Promueve y Desarrolla el Aprendizaje Formativo del cadete.

El Currículo: Planificar, proporcionar y evaluar el Currículo Optimo para cada cadete según Capacidad de proporcionar a los cadetes del Código Cultural Básico, su participación democrática y ciudadana.

El Alumno: Capacidades de Asimilación de Contenidos, Hábitos de lectura, Actitudes y autoestima, Pensamiento Crítico, Interacción Didáctica y ambiental, Actividad Socio-crítica.

En la Institución Educativa: Las Instituciones Exitosas deben participar en la Formación Inicial de Docentes, en la descentralización de la Gestión y de los presupuestos, creación de redes para facilitar intercambio de informaciones y apoyo. La calidad depende de los docentes, los cadetes y la comunidad a la cual sirven.

El Proceso Aprendizaje-Enseñanza: Es el elemento Nuclear de la Calidad. Debe contemplarse las características de los elementos estudiantes, docentes, instalaciones, equipamiento, sus objetivos, contenidos de la programación y tecnologías educativas, los entornos socioeconómicos, culturales y políticos.

Riqueza de la Interacción, la significatividad, validez de las tareas en el aprendizaje formativo de los cadetes.

#### Otros Elementos

La Calidad debe basarse también en Aspectos Internos, como el Clima Organizacional, la Autonomía, Recursos Financieros, y la Cultura Cooperativa, Compartida y Participativa, el Nexos de la Eficacia universitaria, la existencia de una Línea Pedagógica y los Procesos de Mejora de cada institución educativa, la Calidad y Liderazgo del director, la Tradición del trabajo en Equipo.

#### Propósitos de la Formación Docente

Seis son los propósitos genéricos que han orientado los fines de la formación docente en la región, sea esta inicial o para profesores en servicio:

1. Aumentar la solidez en la formación disciplinaria
2. Promover la adquisición de nuevas competencias que favorezcan el aprendizaje de los educandos mediante el dominio de prácticas de enseñanza eficaces
3. Impulsar una formación docente integral que atienda simultáneamente el desarrollo de destrezas intelectuales, saberes y prácticas, así como la consolidación de valores humanistas
4. Estimular la adopción de una actitud indagadora que consolide la habilidad para actualizarse continuamente de manera autónoma
5. Fomentar la inclusión de tecnologías de la información y la comunicación. (TIC) en la práctica cotidiana de los maestros para usos académicos y administrativos.
6. Introducir reformas y nuevas regulaciones. Ello demanda la modificación de las reglas de formación, los estándares que certifican la práctica, o los modelos educativos que guían la enseñanza en el aula.

### **2.2.2.3. Formación docente.**

(Beck & Kosnik, 2016), hacen un “recorrido” por los aspectos relevantes que deben tener los docentes para ofrecer contenidos novedosos, impactantes, específicos y de alta calidad, no solo hacia sus estudiantes sino en la retroalimentación y enseñanza a otros docentes para su formación constante y que complemente sus currículos. Argumentan que el intercambio de experiencias significativas contribuye a mejorar los estándares de calidad educativa y dan una visión amplia acerca de los roles del docente como actor fundamental en los procesos de formación de estudiantes y comunidades.

En base a sus experiencias pedagógicas de larga data, me refiero a (Beck & Kosnik, 2016), que los ha llevado a ver realidades a nivel mundial en Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, y Australia, todos ellos modelos de calidad educativa del orden internacional; han encontrado factores determinantes para una buena docencia, al que han denominado “las siete prioridades para una formación inicial a maestros efectiva” y son las sgtes:

Planificación del programa: en este aspecto es importante tener en cuenta factores tales como la relevancia, la priorización de contenidos, la articulación alrededor de ideas principales, la personalización y la construcción conjunta de objetivos rector-docente-estudiante.

Evaluación y seguimiento a los estudiantes: hay que plantear sistemas de evaluación personalizados a los docentes, viables, que tengan en cuenta los aspectos humanos e intelectuales y que no se basen exclusivamente en pruebas.

La organización del aula de clase y de la comunidad: debe tenerse en cuenta la complejidad de las relaciones académicas que se deben establecer al interior de los salones y que contribuyan a la creación de una comunidad que vaya más allá del docente y cadetes.

Educación inclusiva: aspecto vital de la educación moderna, que cierre las brechas de inequidad y que de más y mejores oportunidades a todos.

Contenido y pedagogía: dentro de esta prioridad es importante tener en cuenta la apropiación del área del conocimiento, la preparación para posterior aprendizaje y objetivos más amplios a través del conocimiento de nuevas áreas.

Identidad profesional: el docente entendido como un aprendiz activo, un experto, un agente en la toma de decisiones, un dinamizador entre la vida laboral y la personal, un experimentador de nuevos énfasis educativos y cómo enseñarlos.

Visión para la enseñanza de objetivos: este aspecto abarca la comprensión del mundo real, la preparación del lugar de trabajo, el desarrollo social, el desarrollo personal y, sobre todo, el amor por el aprendizaje y la enseñanza.

Estas siete claves son fundamentales en la generación de nuevas dinámicas académicas que construyen día a día una educación de calidad y aportan elementos fundamentales que mejoran la labor docente y sus relaciones con otros docentes, con formadores de docentes y con estudiantes.

(UNESCO, 1996), en Situación del Personal Docente dice que "Debería reconocerse que el progreso de la educación depende en gran parte de la formación y de la competencia del profesorado, así como de las cualidades humanas, pedagógicas y profesionales de cada educador".

#### ***2.2.2.4. Mejora de la calidad docente.***

Para la mejora de la calidad docente existe una amplia gama de oportunidades que van desde van desde la tradicional financiación de cursos de formación hasta iniciativas más novedosas relacionadas con la innovación productiva. Todas estas actuaciones que las Universidades están realizando quedan destinadas a mejorar los conocimientos,

competencias y habilidades de sus docentes y tienen una nota común que descansa en el esfuerzo económico que supone su realización.

(Castilla, 2011), las funciones determinadas al mejoramiento de la calidad docente en el ambiente universitario se pueden agrupar en base a tres aspectos elementales.

- En primer lugar, la formación de los docentes. Es imprescindible que el docente cuente con una propuesta de formación para la mejora que le facilite impulsar un mejoramiento en su actuación. Nos basamos a esta categoría como “Cursos de formación para el profesorado”.

- En segundo lugar, la innovación. Requiere un esfuerzo de las Universidades para fomentar las circunstancias óptimas para que los docentes inicien su puesta en práctica. Es por ello que, resulta habitual la existencia de algún tipo de financiación y apoyo a los propósitos que se comprometen en funciones innovadoras, los “Proyectos de Innovación Docente”.

- En tercer lugar, y debido a las exigencias de movilidad, se ha incluido un apartado relativo a las decisiones dedicadas a la “Movilidad del docente” que observan el estudio de la oferta de intercambio para el docente como vía de un mejoramiento de la calidad docente.

#### ***2.2.2.5. Dimensiones de la calidad docente.***

Selección de docentes.

(Chiavenato, 2008), en “Gestión de personas” dice: “Es crucial una selección que se adapte e innove de acuerdo a las nuevas exigencias”.

Según (Gouveia & Montiel, 2006), toda institución educativa, como parte integrante del contexto social, funciona sobre la base del esfuerzo humano coordinado; por consiguiente, la eficiencia de su funcionamiento se desprende de la capacidad para administrar racionalmente sus recursos humanos; de allí, la importancia de los procesos y

procedimientos empleados para proveerse del capital humano necesario para lograr sus objetivos y metas organizacionales. Aunado a esta situación, cada vez más, se requieren altos niveles de calidad en los procesos educativos a fin de lograr el desarrollo integral del individuo. El proceso de selección del recurso humano en las organizaciones representa en la actualidad un aspecto gerencial cuyo abordaje debe tomar en cuenta enfoques novedosos dirigidos a optimizar el mismo en función de los objetivos y metas organizacionales.

Pautas para la selección de personal docente.

La consultora peruana en Gerencia Educativa y Gestión Pedagógica, (MakConsultores, 2012), asevera que el docente representa el recurso más importante de toda institución educativa. De él depende (al final de cuentas) el éxito o fracaso de la institución y de su estrategia. Por dicha razón es muy importante saber diseñar un proceso de selección de personal docente que permita incorporar a personal idóneo, conforme a los objetivos y estrategia de la organización. Esta consultora considera cuatro pautas:

Definir el perfil: El perfil debe tener en cuenta tres elementos importantes:

Desarrollo profesional, particularidades propias y experiencia. El desarrollo profesional está basado a sus competencias técnicas profesionales como docente. La particularidad propia se basa a la personalidad del docente. La experiencia está basado a las capacidades realizadas en la práctica docente.

Definir las plazas a cubrir: Es trascendental dimensionar las plazas ciertamente necesarias, ni más ni menos. Es común visualizar sucesos de instituciones que inclusive al inicio del año académico no cuentan el staff docente completo por no dimensionar apropiadamente las plazas a cubrir.

Convocatoria, reclutamiento, evaluación y selección: Establecen las fases peculiares del proceso de elección en sí:

- Convocatoria: Es considerable reencender las vías de convocatoria más apropiadas, es decir, aquellas que nos posibilitaran llegar al mercado de docentes que pretendemos integrar.

- Reclutamiento: Filtrar los CVs examinando y convocar a los docentes capaces para la evaluación.

- Evaluación: El punto neutral de todo el procedimiento. Se recomiendan las siguientes pautas:

La evaluación debe tener en cuenta las siguientes etapas en el siguiente orden y de forma sucesiva- eliminatoria: Evaluación de CVs, Evaluación psicológica, Evaluación de entendimientos, Evaluación de competencias (clase modelo), Investigación de menciones particulares y Entrevista propias.

La clase modelo debe considerar la evaluación de tres aspectos: dominio del tema, didáctica (el cual comprende uso de pizarra, voz, dominio del espacio, presentación de la clase y demás recursos didácticos) y manejo de contingencias. Sobre el último punto se recomienda lanzar preguntas que pongan en aprietos al postulante, de esta forma evaluaremos su experiencia.

Sobre la indagación de referencias personales, recabar la siguiente información: Evaluación general del desempeño del postulante, Cualidades, Aspectos a mejorar, Motivos de cese y si por último se recomienda contratar al postulante.

A la entrevista personal llegarán aquellos que han salido airosos en las evaluaciones anteriores. La entrevista personal nos permitirá profundizar acerca de las competencias de los postulantes.

- Selección: A la terminación de todas las evaluaciones se generará un cuadro de mérito, y de acuerdo con el número de vacantes, se elegirán a los nuevos docentes.

Incorporación e inducción: Los docentes elegidos deben ser introducidos a la mayor brevedad posible (en nuestro medio, los docentes postulan simultáneamente a varias instituciones, por lo cual es común que un docente seleccionado por un colegio termine firmando por otro). Finalmente es importante empapar a los nuevos docentes de la cultura, objetivos, estrategias y procesos de la institución.

Capacitación de docentes.

(Millán, 1995), entiende la capacitación y/o actualización de docentes como aquellos espacios de trabajo académico que permiten a los profesores recuperar sus saberes y prácticas, ponerse en contacto con los de otros y conocer o reconocer nuevos aspectos de la práctica docente con lo cual los maestros están en posibilidades de desarrollar más eficazmente su labor.

Un sistema educativo que no cuente con los mecanismos para la actualización y capacitación de su personal operativo de manera permanente cae irremisiblemente en la obsolescencia.

#### ***2.2.2.6. Organización estructural.***

(DiMaggio & Powell, 1999), argumentan que, aunque las reglas y las rutinas traen orden y minimizan la incertidumbre, la creación y ejecución de acuerdos institucionales están plagadas de conflictos, contradicciones y ambigüedades. Las instituciones ni necesaria ni frecuentemente se diseñan para ser socialmente eficientes; al contrario, por lo general al menos las reglas formales– son creadas para servir a los intereses de aquellos que tienen el poder de negociación suficiente para desarrollar nuevas reglas.

En las organizaciones existen estatutos orgánicos, reglamentos del personal académico, etc., que definen los roles de individuos y posiciones en la estructura, sus derechos y obligaciones. Los contenidos muestran cómo, en la percepción de los

investigadores, de la estructura organizacional emergen conflictos y se obstruye el desarrollo profesional:

- Las políticas de ciencia y tecnología fueron emitidas con una falta de conocimiento o comprensión del gobierno para apoyar realmente a la investigación y apuntalarla como herramienta para el desarrollo del país.
- Las políticas externas restringen la actividad científica porque sus prioridades no corresponden a la realidad social del país.
- El Sistema de gestión educativa del CONEAU no considera diferencias disciplinares al exigir número de publicaciones.
- Las reglas en la universidad que forma parte de este estudio son obsoletas y rígidas, lo que no va de acuerdo con la flexibilidad que requiere la investigación.
- Las reglas para el ejercicio y distribución de los estímulos económicos no son claras; hay discrecionalidad e incertidumbre en la asignación de recursos.
- La administración en las instituciones es un freno que impide dedicarse a la investigación lo que comprueba que las instituciones no se diseñan para ser socialmente eficientes; puesto que los trámites burocráticos obstaculizan sus objetivos.

La madurez de la organización, a partir de su trayectoria y experiencia, es un factor central para configurar el tipo de relación que tendrán con su entorno. Existe una asociación entre la consolidación de la institución y su capacidad para obtener recursos.

En la relación entre constreñimientos formales e informales se crean relaciones simbióticas entre los actores y las instituciones mismas, y los objetivos de los actores resultan modelados por el entorno institucional (DiMaggio & Powell, 1999). Tácitamente se entiende que las organizaciones funcionan según sus planes formales, la coordinación es rutinaria, se siguen reglas y procedimientos, y las actividades reales se sujetan a las prescripciones de la estructura formal. Sin embargo, diversos investigadores, (DiMaggio &

Powell, 1999); (Weick, 1976), muestran que hay una gran brecha entre la organización formal y la informal. Las organizaciones formales suelen estar integradas débilmente, los elementos estructurales y las actividades sólo están vinculados débilmente entre sí, y a menudo se violan las reglas. Las organizaciones no pueden coordinar formalmente las actividades porque sus reglas formales, si se aplicaran, generarían inconsistencias.

El conflicto. La lucha por sus objetivos

Según (Hall, 1996), en el modelo de contradicción se estudian las restricciones que encaran los participantes y su efecto en la productividad. Este modelo no supone un consenso con los participantes. Las decisiones tienen que tomarse, pero a veces el consenso que se logra para una decisión particular es tan tenue que tiene una vida muy corta, y la decisión se revierte pronto. El modelo de contradicción destaca el hecho de que los diversos grupos de interés de una organización pueden tener diferencias irreconciliables, y la productividad de uno puede ser lo opuesto para otros como la docencia, por ejemplo.

Diferentes grupos resultan afectados en distintas formas por las decisiones de la organización. (Perrow, 1991), argumenta que, en las organizaciones, los participantes luchan por valores como seguridad, poder, supervivencia, discreción y autonomía, y por una serie de recompensas. Las organizaciones están formadas por personas que pueden compartir metas, pero llevan consigo distintas necesidades e intereses; el control no es completo, y la gente peleará para hacer prevalecer sus intereses. El cometido de la autoridad consiste en reducir, mantener o canalizar estos conflictos donde los más importantes son aquellos que implican grupos, puesto que los grupos pueden movilizar más recursos, obtener lealtad y configurar las percepciones.

- Las organizaciones encaran restricciones ambientales múltiples y conflictivas: los investigadores describen cómo del entorno emergen restricciones que se contraponen unas

con otras, dejando a la institución y al participante indefenso; una y otro responderán dependiendo de la información que se perciba del ambiente.

- Las organizaciones tienen metas múltiples y conflictivas (Weick, 1976), En la universidad los entrevistados mencionaron con cierta frecuencia que la docencia deja poco tiempo para hacer investigación; ser integrante de muchas comisiones (para la docencia, para las academias, para el posgrado, para el laboratorio, para la investigación, etc.) sobrecarga su trabajo, afectando a uno de los núcleos más dinámicos de las universidades. En el centro se da el conflicto entre su misión y la necesidad de productividad. Se busca que los proyectos sean multidisciplinarios, pero la presión por producir los obliga a ser disciplinarios.

- Se observan conflictos entre los valores, intereses y objetivos perseguidos por directivos administrativos, docentes y por los grupos directivos. Hay falta de acoplamiento entre áreas.

- Las organizaciones tienen marcos de tiempo múltiples y conflictivos: se le presiona por alcanzar sus metas, olvidando que es un espacio que no tiene infraestructura, edificios, investigadores y recursos suficientes. En la perspectiva, las decisiones no se toman en términos del marco de tiempo de referencia para alcanzar las metas, las restricciones ambientales, y la situación histórica de la organización.

El modelo de contradicción destaca que debe haber concesiones entre todos los grupos de interés en cuanto a restricciones, metas, recursos y marcos de tiempo. Frente a recursos limitados, el orden de las concesiones está basado en las relaciones de poder y las coaliciones dentro de las organizaciones, junto con las presiones externas.

Proceso de toma de decisión: Racionalidad limitada que permite la dominación.

Según (Romero, 1999), las organizaciones tienen un conjunto de demandas internas o necesidades para la realización de sus procesos de trabajo. Para satisfacer esas demandas

deben tomarse decisiones y seleccionarse alternativas. Sin embargo, en la vida cotidiana los hombres actúan como si siguieran reglas; saben cómo hacer las cosas, con base en una experiencia práctica, una experiencia reflexiva y una orientación normativa.

Se distinguen dos grandes vertientes, las decisiones institucionales y las decisiones individuales. Las decisiones institucionales refieren en su gran mayoría a obedecer los lineamientos que marca el entorno, es decir, hacer lo que estipula el promotor Ejército para obtener recursos: buscan tener carreras acreditadas, posgrados inscritos en los padrones, organizar al personal académico como cuerpos académicos, incorporar exámenes de ingreso y egreso, etc.

En cuanto a las decisiones individuales, se refieren a lo que tienen que hacer para tener mayor productividad, para conservar o abandonar su trabajo, o para incorporarse a cierto grupo de investigación. Para tener mayor productividad, proponen proyectos de investigación ante las instancias de financiamiento, obtienen el recurso, trabajan en el proyecto y logran resultados; incorporan estudiantes como apoyo para sus proyectos de investigación e incrementan su productividad. Esta secuencia de decisiones, es como si siguieran reglas: saben cómo hacer las cosas, y ese saber incluye una experiencia práctica, una experiencia reflexiva y una orientación normativa. También deben realizar acciones que las organizaciones les exigen como: tener un número determinado de tutorías, impartir docencia, realizar juntas de cuerpos académicos (academias) para tomar decisiones en cuanto a alguna materia o línea de investigación, publicar; en suma, tratar de alcanzar las metas a las que se comprometió la institución para obtener recursos extraordinarios. Adaptan sus decisiones a los objetivos de la organización (March & Simon, 1958), siéndoles facilitada la información necesaria para tomar las decisiones correctas y contribuir a los fines de la organización. Las instituciones determinan el comportamiento de los actores (reglas del juego), lo que tiene consecuencias políticas o sociales.

Una implicación importante del modelo de (March & Simon, 1958), y de la información encontrada en las entrevistas es que, para cambiar la conducta del individuo no se tiene que cambiar a los individuos, en el sentido de modificar sus personalidades o entrenarles en las habilidades de las relaciones humanas, sino cambiar las premisas de sus decisiones. Para moldear las premisas de la toma de decisiones se utilizan premios y castigos, mayor o menor remuneración, etc. Es importante, por lo tanto, tener la capacidad de establecer premisas, de definir las normas y estándares que conforman y canalizan la conducta, y también el poder de intervención de las elites para definir modelos apropiados de la estructura y política organizacionales, que después se aceptan sin cuestionamientos durante muchos años.

Toma de decisión: Cambio de estrategias. La definición de estrategias implica cambios en el conjunto de la organización.

Las estrategias intentan resolver problemas internos (muchas veces generados por presiones externas) y responder a las señales del entorno.

En el caso de los investigadores que no obtienen financiamiento pueden optar por:

- Cambiar sus estrategias dentro del mismo conjunto de reglas del juego, siendo preciso contar con la capacidad de los agentes para aprender no sólo a lo largo del juego mismo, sino de la experiencia de otros jugadores en juegos análogos;
- Intentar la transformación del entorno institucional, dependiendo de la capacidad de negociación, influencia y aprendizaje que se tenga; o
- Pueden también no hacer nada y esperar a que el entorno les sea más favorable.

Toma de decisión: Transformar el entorno: Un investigador que tenga poder de negociación podrá realizar lo siguiente:

- Hablar con funcionarios y ver la manera de obtener aprobación de su proyecto, negociando de alguna manera que le permita responder a ciertos compromisos urgentes;
- Platicará con algunos miembros del comité para conocer la manera específica en que puede ser aprobado su proyecto. En cuanto a la organización, negociará con las autoridades institucionales para obtener mayor presupuesto, mayor tiempo, más contrataciones o infraestructura, etc.

#### ***2.2.2.7. Valores de los docentes.***

(Febris, 2013), Al definir la educación como un proceso de sociabilización en el cual un individuo aprende conocimientos, los internaliza y aplica, favoreciendo a otras personas de su entorno, en el cual se materializan una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en la persona y que, de acuerdo al grado de conciencia alcanzado, pueden durar toda la vida o sólo un cierto periodo. Es obvio que no se puede hablar de educación sin considerar la presencia o ausencia de los valores.

Según (García & Dolan, 1997), fusionado la esencia de la educación universitaria con la educación en valores, se puede deducir en base a todas las apariencias que conllevan dentro de una persona su proceso educativo, hipótesis que sirve de precepto a la distribución de los valores humanos que proponen. Una de las funciones humanas con más importancia e impacto en la sociedad es, sin lugar a duda, la función docente.

Por ello, es necesario tener en cuenta que toda persona con la labor de un docente cuenta con un compromiso que va más allá de transferir solo conocimientos.

El docente o instructor que ha conseguido influenciar positivamente en las personas bajo su mando sin tener importancia con respecto a la edad de los estudiantes o el área de desempeño seguramente debe el éxito de su trabajo, a la calidad humana que vive y hace vivir dentro y fuera del aula; desgraciadamente, el gran bagaje cultural y de conocimientos varios momentos es deficiente para generar una función educativa eficaz.

Asimismo, de la elocuencia, el grado de especialización y el uso de los instrumentos didácticos, todo educador debe tener en cuenta como imprescindible vivir los siguientes valores:

**Superación.** Probablemente uno de los términos que más se usa en un centro educativo, es únicamente el superarse, y cada vez que un docente entrega parte de su tiempo para conseguir esta tarea, todo su esfuerzo se interpreta en actos concretos, por ejemplo, aprende e implementa nuevos métodos de instrucción o usa el propio ingenio para el mismo fin; comenta asuntos de actualidad vinculados con su materia; comparte experiencias propias; propone y ofrece puntos de vista en base a las lecturas, películas, espectáculos; tienen conocimientos de historia y cultura general; busca vincularse con las nuevas tecnologías: internet, e-mail y el chat para orientar sobre sus riesgos y provecho se podría decir que en el aula siempre hay cosas nuevas que comentar.

**Empatía.** Aunque la vocación para instruir supone un genuino interés por los demás, son actos concretos las que posibilitan vivir mucho mejor este valor: Se muestra empatía al contar con la misma atención a todos los estudiantes, exista o no afinidad; contando con un par de minutos a conversar personalmente con cada discípulos, para conocer mejor el motivo de su inquietud, desgano, indiferencia o bajo rendimiento; ofrecer la ayuda, medios o herramientas necesarias para mejorar su desempeño, calidad humana o integración al grupo.

La empatía requiere un esfuerzo diario por superar el particular estado de ánimo, la poca afinidad con definidas personas, las intranquilidades, el agotamiento y otros tantos problemas que perjudican a los seres humanos. Por tanto, este valor tiende a hacer una función con mejor calidad profesional y humana al mismo tiempo.

Coherencia. Todo docente cuenta con autoridad, disciplina, orden, dedicación y verdadero interés por las personas, y partiendo de esta base, el ser coherente supone trasladar a la vida personal las mismas actitudes que se exigen en el salón de clase.

Por ejemplo, es fácil pedir que los cadetes cumplan con sus trabajos a tiempo, completos, en orden y con pulcritud, pero esto exige revisar, corregir, hacer observaciones por escrito y entregar resultados con la misma puntualidad solicitada.

Sencillez. Probablemente uno de los valores que cuenta con una mejor decoración y ennoblece la función de un educador es la sencillez, porque posibilita reconocer en su función una oportunidad de servicio y no una postura de privilegio para contar con dominio o un estupendo escenario para hacer gala de conocimientos.

Las circunstancias colocan al docente delante de personas que requieren de su participación, pero la soberbia y el egocentrismo perjudican la comunicación y el correcto aprovechamiento. Lo mejor es impartir la cátedra con el deseo de fijar toda la experiencia, conocimientos y recursos investigando un mejor aprendizaje.

La sencillez incluso se manifiesta al compartir con otros docentes la experiencia docente, facilitando consejo y recomendaciones que favorezcan a los demás su función. Del mismo modo, la docilidad con que se sigan las indicaciones institucionales, la apertura a nuevos métodos o la cooperación en cualquiera de las funciones, son rasgos significativos de apertura y disponibilidad.

Lealtad. Desafortunadamente la falta de lealtad es una circunstancia que se vive en todos los entornos sociales: murmuración, crítica, difamación y falta de honestidad. Ser leal a una institución significa una completa adhesión a sus normativas, respeto por los directivos y trabajo en equipo con los colegas. Por supuesto que no siempre se estará de acuerdo con todo, pero habrá que distinguir la fuente de inconformidad para actuar

acertadamente: si personalmente incomoda u objetivamente es un caso que requiere mayor estudio.

Lo primero y esencial es indicar la inquietud con las personas apropiadas. Falta a la lealtad quien expresa críticas e inconformidades a espaldas de los directivos con los compañeros, los amigos, padres de familia y también con los estudiantes. Sea en modo individual o en grupo con otras personas, estas posturas son completamente erróneas.

Alegría. Tal vez una de las figuras más atractivas es la del profesor entusiasta, siempre con una sonrisa dibujada, optimista, emprendedor; quien difícilmente se enoja, pero a la vez es estricto y exigente; disponible al diálogo; bromista pero respetuoso; capaz de comprender y dar un buen consejo. Esta personalidad no es extraña ni ajena, pero a nadie se le ocurre pensar si tiene problemas, carencias o dificultades personales, mucho menos, preguntarse cuál es la fuente de su alegría y serenidad.

Si verificamos con cautela, la alegría se basa de una actitud de servicio, entregando el tiempo indispensable y los propios conocimientos para el provecho ajeno. La satisfacción de siempre cumplir con la obligación siempre contará con sus frutos, constantemente sin aplausos, pero si con las muestras de afecto, la gratitud de un solo cadete o simplemente con los extraordinarios resultados conseguidos.

#### ***2.2.2.8. Dimensiones de la calidad docente.***

- a. Selección de la planta docentes.
- b. Capacitación del docente.
- c. Organización estructural.
- d. Valores de los docentes.

### **2.3. Definiciones de Términos Básicos**

Clima organizacional. Es la percepción propia que poseen cada miembro en base a las particularidades o cualidades de la organización.

Organización. Una organización es un sistema proyectado para lograr ciertos objetivos y propósitos. Estos sistemas se conforman por otros subsistemas vinculados que realizan trabajos determinados.

Calidad educativa. La calidad educativa, se basa a las consecuencias positivamente valorados por la comunidad en base al desarrollo de formación que tienen las personas en su cultura.

Capacitación docente. Son las políticas y métodos proyectados para disponer a potenciales docentes dentro de los medios del conocimiento, postura, conducta y capacidades, cada uno indispensable para realizar sus funciones eficazmente en el salón de clases y la sociedad escolar.

## **Capítulo III. Hipótesis y Variables**

### **3.1. Hipótesis**

#### **3.1.1. Hipótesis general.**

HG El clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

#### **3.1.2. Hipótesis específicas.**

HE1 La dimensión estructura del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

HE2 La dimensión relaciones del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

HE3 La dimensión recompensa del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

HE4 La dimensión identidad del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

### **3.2. Variables**

#### **3.2.1. Variable 1: Clima Organizacional.**

#### **3.2.2. Variable 2: Calidad Académica en los Docentes.**

### 3.3. Operacionalización de las Variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable 1 Clima Organizacional	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Normas</li> <li>• Disposiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido.</li> <li>• Observación.</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros estadísticos.</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Cuestionarios estructurados</li> </ul>
	Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con Directivos</li> <li>• Con alumnos</li> <li>• Comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido.</li> <li>• Observación.</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros estadísticos.</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Cuestionarios estructurados</li> </ul>
	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación</li> <li>• Estímulos</li> <li>• Valoración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido.</li> <li>• Observación.</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros estadísticos.</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Cuestionarios estructurados</li> </ul>
	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenencia</li> <li>• Identificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido.</li> <li>• Observación.</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros estadísticos.</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Cuestionarios estructurados</li> </ul>
	Selección de la planta docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de docentes.</li> <li>• Perfil del docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido.</li> <li>• Observación.</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros estadísticos.</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Cuestionarios estructurados.</li> </ul>
Variable 2 Calidad Académica en los Docente	Capacitación de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado en Estado Mayor.</li> <li>• Experiencia en docencia</li> <li>• Metodología del docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido.</li> <li>• Observación.</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros estadísticos.</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Cuestionarios estructurados.</li> </ul>
	Organización estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura adecuada del departamento de Educación.</li> <li>• Calidad de asesoramiento</li> <li>• Distribución horaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido.</li> <li>• Observación.</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros estadísticos.</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Cuestionarios estructurados</li> </ul>
	Valores de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética de docencia</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Justicia e imparcialidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido.</li> <li>• Observación.</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros estadísticos.</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Cuestionarios estructurados</li> </ul>

## **Capítulo IV. Metodología**

### **4.1. Enfoque de la Investigación**

(Sánchez & Reyes, 2015), indicaron: “Porque se ha generado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 88).

Por lo indicado, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que partiendo de las variables buscamos sus dimensiones hasta llegar a los “indicadores” de cada una de ellas, las que fueron motivo de medición en el estudio y búsqueda de relación entre ellos, mediante técnicas e instrumentos, y posteriormente mediante la contrastación de hipótesis.

### **4.2. Tipo de Investigación**

Según, (Bernal, 2010, pág. 110), indica que en alto grado, el objetivo del estudio del problema de investigación y de las hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a generar, será de acuerdo al tipo de investigación, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador.

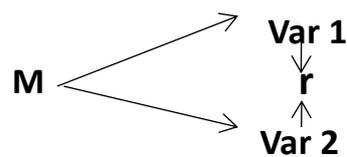
De tal modo que esta investigación es del tipo aplicada ya que busca la generación del conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. En tal modo que el nivel de esta investigación es de tipo descriptivo – correlacional, ya que inicialmente describimos la situación de la población en relación a las variables, entregando un atributo según resultados, y después buscamos la relación entre los resultados estadísticos de ambas variables.

### **4.3. Diseño de la Investigación**

El concepto de un diseño de investigación está definido por el tipo de investigación que va a ejecutarse y por la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación. Es una investigación de diseño no experimental, en otras palabras, no

maniobramos variable alguna, sin embargo, estudiamos el fenómeno tal y como se da en su contexto natural en un momento establecido, para después analizarlo, evaluarlo y determinar la consistencia esencial de llegar a saber las relaciones entre las variables de estudio. (Bernal, 2010, pág. 145).

Diseño no experimental de corte transversal, porque indaga la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables que se investigan en un momento determinado del tiempo.



M: Representa la muestra

O: Observación y medición de una variable.

r: Representa la relación entre ambas variables.

Var 1: Variable 1 controlada estadísticamente

Var 2: Variable 2 controlada estadísticamente

#### 4.4. Población y Muestra

Según (López, 1998), la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población. (p.123) Para nuestro estudio se ha tomado una población que está compuesta por 60 docentes, la muestra será censal.

#### 4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

##### 4.5.1. Técnicas.

Las principales técnicas empleados en esta investigación son:

Investigación bibliográfica: dentro de este contexto hemos revisado tesis, libros, monografías, artículos científicos, ya sea en las bibliotecas públicas y privadas, y sobre

todo virtuales. Los documentos que hemos trabajado son las fichas textuales, de resumen, y bibliográficas.

Observación: la técnica que se trabajó en nuestro proyecto de investigación es la observación participante, es decir nos hemos identificado como investigadores y sobre esta base se ha recopilado la información.

Entrevista: la entrevista se ha aplicado a los directivos y docentes para verificar las respuestas de los cuestionarios, dentro de este contexto se ha usado grabadoras, con el ánimo de lograr una correcta apreciación y/o opinión objetiva del contexto.

Encuesta: Para la ejecución de nuestro proyecto se ha diseñado ítems dirigidos a los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos.

#### **4.5.2. Instrumentos.**

Observación directa o Guía de campo.

Cuestionarios estructurados.

Cuadros estadísticos.

#### **4.6. Tratamiento Estadístico**

Para los estadísticos descriptivos se trabajó con las medidas de tendencia central, que nos permiten identificar y ubicar el punto (valor) alrededor del cual se tienden a reunir los datos (“punto central”): media o promedio, mediana y moda o frecuencia; y las medidas de dispersión, que es la variación en un conjunto de datos que proporciona información adicional y permiten juzgar la confiabilidad de la medida de tendencia central: desviación típica o estándar y varianza, frecuencias. Para interpretar mejor las frecuencias, estos se graficarán empleando diagramas de barras y/o círculos. (UNE, 2014).

Para contrastación de las hipótesis se empleó la “distribución de Pearson”, más comúnmente llamado “estadístico chi cuadrado”, que es una distribución de probabilidad

continua para un parámetro K que representa los grados de libertad de la variable aleatoria (asociación existente entre dos variables).

Su fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o-e)^2}{e}$$

X<sup>2</sup> : Chi cuadrado.

O : Frecuencia observada.

E : Frecuencia esperada.

#### 4.7. Procedimiento

La segunda parte de la investigación, mejor dicho, el recojo de datos y análisis estadístico, se llevó a cabo entre los meses de marzo y abril. Luego de una entrevista con el Director y hacerle saber el objeto de la investigación, autorizó el ingreso a las instalaciones e inclusive nos dio información a título personal.

Se trabajó como estaba previsto en el proyecto. Se empleó el paquete estadístico SPSS V.24 (Statistical Package Sciences Social versión 24) (Paquete Estadístico para Ciencias Sociales) y el Programa Excel.

Los métodos utilizados para el procesamiento de los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recogida de datos, así como para su interpretación posterior, han sido el de análisis y síntesis, que permitió una mejor definición de los componentes individuales del fenómeno estudiado; y el de deducción-inducción, que permitió comprobar a través de hipótesis determinadas el comportamiento de indicadores de la realidad estudiada.

Asimismo, para la interpretación cualitativa de los porcentajes obtenidos en cada respuesta, se estableció la tabla siguiente:

**Tabla 3**  
*Interpretación cualitativa del porcentaje*

Porcentaje	Interpretación
100%	Unanimidad
80% - 99%	Mayoría significativa
60% - 79%	Mayoría
50% - 59%	Mayoría no significativa
40% - 49%	Minoría significativa
20% - 39%	Minoría
1% - 19%	Minoría no significativa
0%	Desierto

## Capítulo V. Resultados

### 5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

#### 5.1.1. Validez del instrumento.

Para la validación de la encuesta se tomó en cuenta el juicio de expertos, para esta investigación fueron en total 3.

#### 5.1.2. Confiabilidad del instrumento.

El resultado de la prueba arrojó una confiabilidad de 0.919, lo que le dio un ALTA CONFIABILIDAD y permitió continuar con el siguiente paso que fue la recolección de datos de la encuesta. (Ver anexo 4: Confiabilidad del instrumento).

Para la confiabilidad se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach, se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

Alfa es por tanto un coeficiente de relación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

Su fórmula es:

$$a = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

De donde podemos distinguir:

a: Coeficiente de Alfa de Cronbach

K: Número de ítems

ES<sup>2</sup>: Sumatoria de varianza e los ítems

$S^2_T$ : Varianza de la suma de ítems

## 5.2. Presentación y Análisis de los Resultados

Las respuestas individuales de los 60 encuestados tomados como muestras se han pasado a un cuadro de resultados en Excel, que luego ha permitido continuar el trabajo.

### 5.2.1. Análisis descriptivo.

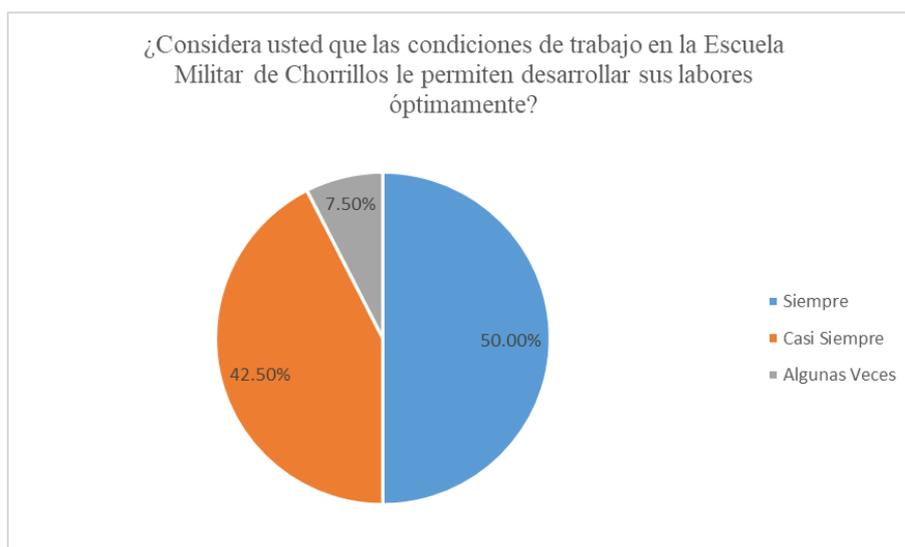
#### 5.2.1.1. Variable: Clima Organizacional.

##### 5.2.1.1.1. Dimensión: Estructura.

**Tabla 4**

*Frecuencia de la pregunta N° 1*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
¿Considera usted que las condiciones de trabajo en la Escuela Militar de Chorrillos le permiten desarrollar sus labores óptimamente?					
Válido	Algunas veces	4	7,5	7,5	7,5
	Casi siempre	26	42,5	42,5	50,0
	Siempre	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



**Figura 1.** Diagrama de la pregunta N° 1.

Análisis:

1. El 50% de los encuestados considera que siempre las condiciones de trabajo en la Escuela Militar de Chorrillos permiten desarrollar sus labores óptimamente.

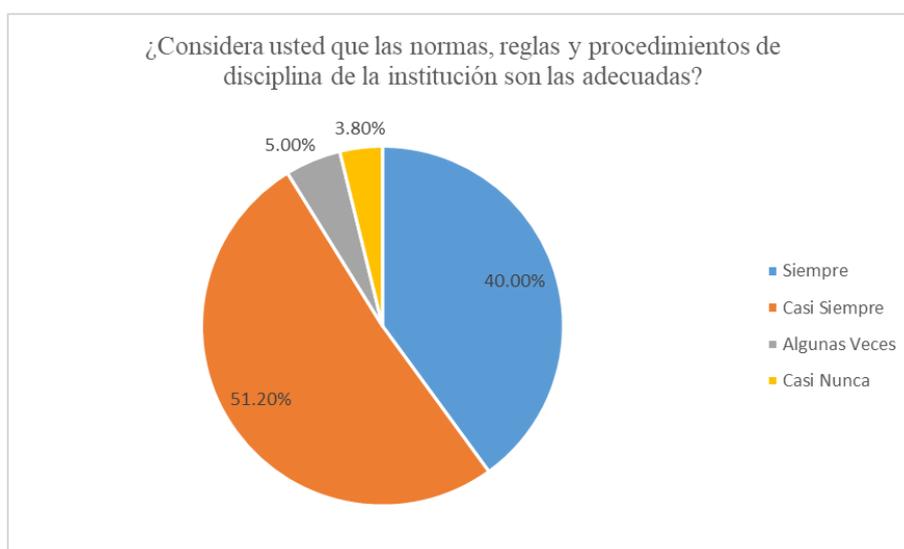
2. El 42.5% de los encuestados considera que casi siempre las condiciones de trabajo en la Escuela Militar de Chorrillos permiten desarrollar sus labores óptimamente.

3. El 7.5% de los encuestados considera que algunas veces las condiciones de trabajo en la Escuela Militar de Chorrillos permiten desarrollar sus labores óptimamente.

**Tabla 5**

*Frecuencia de la pregunta N° 2*

		¿Considera usted que las normas, reglas y procedimientos de disciplina de la institución son las adecuadas?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	3,8	3,8	3,8
	Algunas veces	3	5,0	5,0	8,8
	Casi siempre	31	51,2	51,2	60,0
	Siempre	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



**Figura 2.** Diagrama de la pregunta N° 2.

Análisis:

1. El 40% de los encuestados considera que siempre que las normas, reglas y procedimientos de disciplina de la institución son adecuadas.

2. El 51.2% de los encuestados considera que casi siempre que las normas, reglas y procedimientos de disciplina de la institución son adecuadas.

3. El 5% de los encuestados considera que algunas veces que las normas, reglas y procedimientos de disciplina de la institución son adecuadas.

4. El 51.2% de los encuestados considera que casi nunca que las normas, reglas y procedimientos de disciplina de la institución son adecuadas.

**Tabla 6**  
*Frecuencias Estructura*

		Respuestas		
		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Estructura	Casi nunca	2	1,9%	3,8%
	Algunas veces	8	6,3%	12,5%
	Casi siempre	56	46,9%	93,8%
	Siempre	54	45,0%	90,0%
	Total	120	100,0%	200,0%

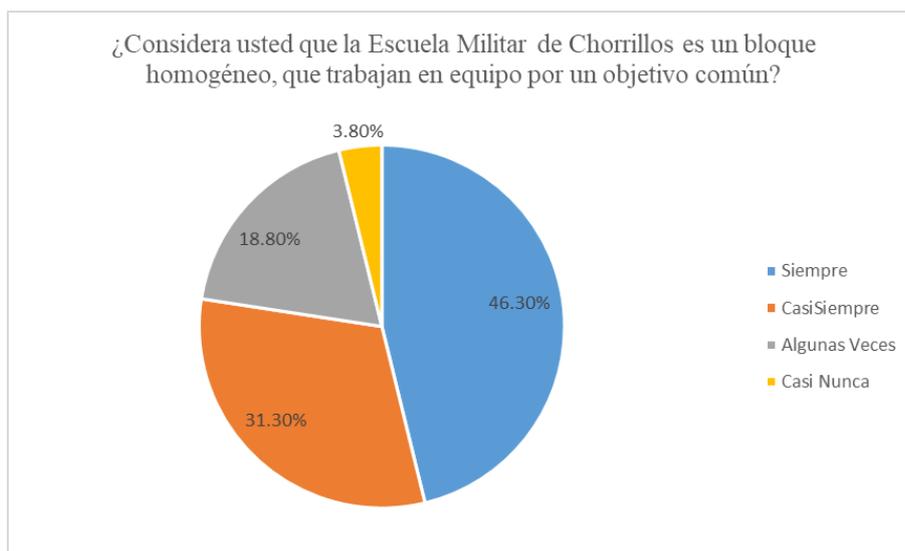
#### Análisis de los resultados de la dimensión “Estructura”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Estructura” se tiene que un 45% de los encuestados consideran que siempre las condiciones de trabajo en la Escuela Militar de Chorrillos le permiten desarrollar sus labores óptimamente y que las normas, reglas y procedimientos de disciplina de la institución son las adecuadas; pero si se le adiciona los que consideran casi siempre se alcanza un 91.9% que significa que una mayoría significativa de ellos (de 80% a 99%) afirma tales percepciones, el 6.3% considera algunas veces, el 1.9% considera casi nunca.

#### 5.2.1.1.2. Dimensión: Relaciones.

**Tabla 7**  
*Frecuencia de la pregunta N° 3*

¿Considera usted que la Escuela Militar de Chorrillos es un bloque homogéneo, que trabajan en equipo por un objetivo común?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	3,8	3,8	3,8
	Algunas veces	11	18,8	18,8	22,5
	Casi siempre	19	31,3	31,3	53,8
	Siempre	28	46,3	46,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



**Figura 3.** Diagrama de la pregunta N° 3.

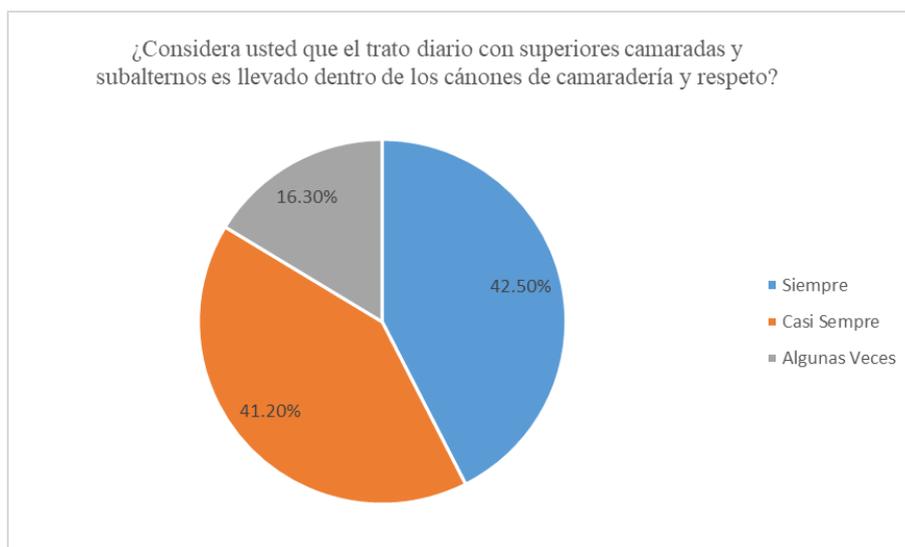
Análisis:

1. El 46.3% de los encuestados considera que siempre la Escuela Militar de Chorrillos es un bloque homogéneo, que trabajan en equipo por un objetivo común.
2. El 31.3% de los encuestados considera que casi siempre la Escuela Militar de Chorrillos es un bloque homogéneo, que trabajan en equipo por un objetivo común.
3. El 18.8% de los encuestados considera que algunas veces la Escuela Militar de Chorrillos es un bloque homogéneo, que trabajan en equipo por un objetivo común.
4. El 3.8% de los encuestados considera que casi nunca la Escuela Militar de Chorrillos es un bloque homogéneo, que trabajan en equipo por un objetivo común.

**Tabla 8**

*Frecuencia de la pregunta N° 4*

		¿Considera usted que el trato diario con superiores camaradas y subalternos es llevado dentro de los cánones de camaradería y respeto?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	10	16,3	16,3	16,3
	Casi siempre	24	41,3	41,3	57,5
	Siempre	26	42,5	42,5	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



**Figura 4.** Diagrama de la pregunta N° 4.

Análisis:

1. El 42.5% de los encuestados considera que siempre el trato diario con superiores camaradas y subalternos es llevado dentro de los cánones de camaradería y respeto
2. El 41.3% de los encuestados considera que casi siempre el trato diario con superiores camaradas y subalternos es llevado dentro de los cánones de camaradería y respeto
3. El 16.3% de los encuestados considera que algunas veces el trato diario con superiores camaradas y subalternos es llevado dentro de los cánones de camaradería y respeto.

**Tabla 9**

*Frecuencias Relaciones*

		Respuestas		
		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Relaciones	Casi nunca	2	1,9%	3,8%
	Algunas veces	21	17,5%	35,0%
	Casi siempre	44	36,3%	72,5%
	Siempre	53	44,4%	88,8%
	Total	120	100,0%	200,0%

### Análisis de los resultados de la dimensión “Relaciones”

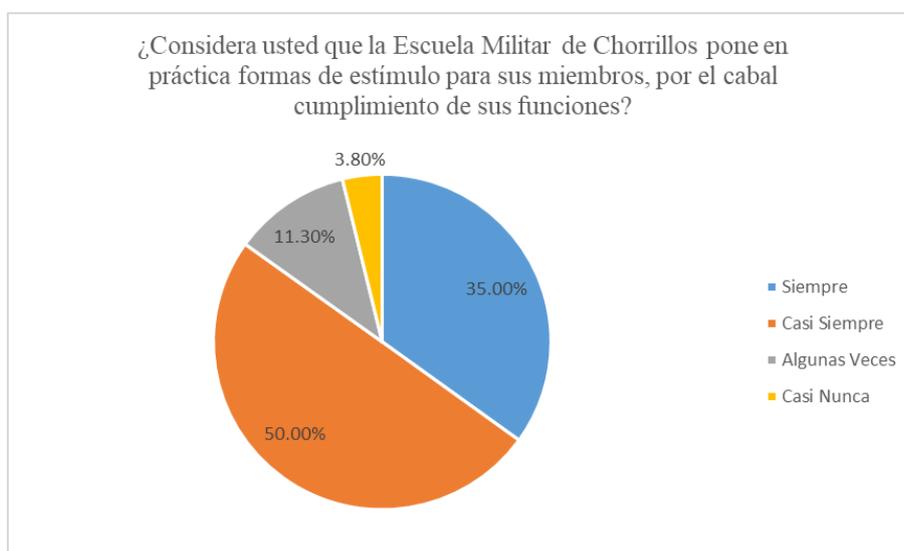
Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Relaciones” se tiene que un 44.4% de los encuestados consideran que siempre la Escuela Militar de Chorrillos es un bloque homogéneo, que trabajan en equipo por un objetivo común y que el trato diario con superiores camaradas y subalternos es llevado dentro de los cánones de camaradería y respeto; pero si se le adiciona los que consideran casi siempre se alcanza un 80.7% que significa que una mayoría significativa de ellos (de 80% a 99%) afirma tales percepciones, el 17.5% considera algunas veces, el 1.9% considera casi nunca.

#### 5.2.1.1.3. Dimensión: Recompensa.

**Tabla 10**

*Frecuencia de la pregunta N° 5*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	3,8	3,8	3,8
	Algunas veces	7	11,3	11,3	15,0
	Casi siempre	30	50,0	50,0	65,0
	Siempre	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



**Figura 5.** Diagrama de la pregunta N° 5.

Análisis:

1. El 35% de los docentes encuestados considera que siempre la Escuela Militar de Chorrillos pone en práctica formas de estímulo para sus miembros, por el cabal cumplimiento de sus funciones.

2. El 50% de los encuestados considera que casi siempre la Escuela Militar de Chorrillos pone en práctica formas de estímulo para sus miembros, por el cabal cumplimiento de sus funciones.

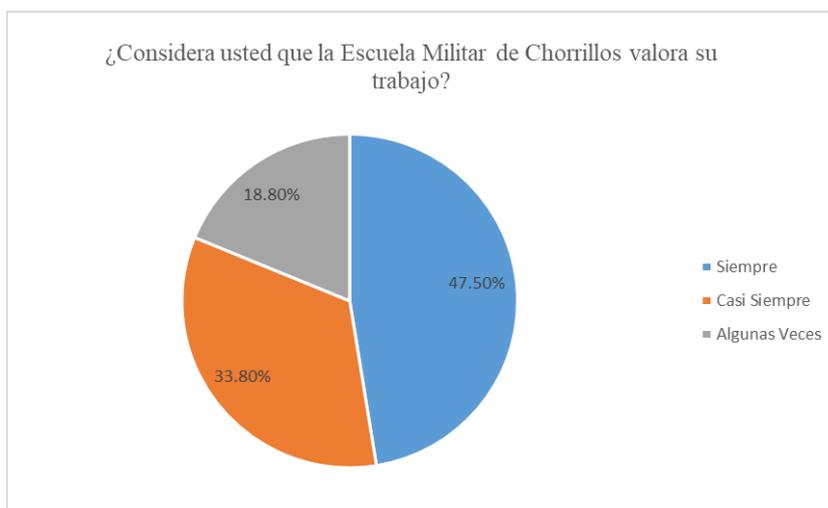
3. El 11.3% de los encuestados considera que algunas veces la Escuela Militar de Chorrillos pone en práctica formas de estímulo para sus miembros, por el cabal cumplimiento de sus funciones.

4. El 3.8% de los encuestados considera que casi nunca la Escuela Militar de Chorrillos pone en práctica formas de estímulo para sus miembros, por el cabal cumplimiento de sus funciones.

**Tabla 11**

*Frecuencia de la pregunta N° 6*

¿Considera usted que la Escuela Militar de Chorrillos valora su trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	11	18,8	18,8	18,8
	Casi siempre	20	33,8	33,8	52,5
	Siempre	29	47,5	47,5	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



**Figura 6.** Diagrama de la pregunta N° 6.

Análisis:

1. El 47.5% de los encuestados considera que siempre la Escuela Militar de Chorrillos valora su trabajo.
2. El 33.8% de los encuestados considera que casi siempre la Escuela Militar de Chorrillos valora su trabajo.
3. El 18.8% de los encuestados considera que algunas veces la Escuela Militar de Chorrillos valora su trabajo.

**Tabla 12**

*Frecuencia recompensa*

		Respuestas		
		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Recompensa	Casi nunca	2	1,9%	3,8%
	Algunas veces	18	15,0%	30,0%
	Casi siempre	50	41,9%	83,8%
	Siempre	50	41,3%	82,5%
	Total	120	100,0%	200,0%

Análisis de los resultados de la dimensión “Recompensa”

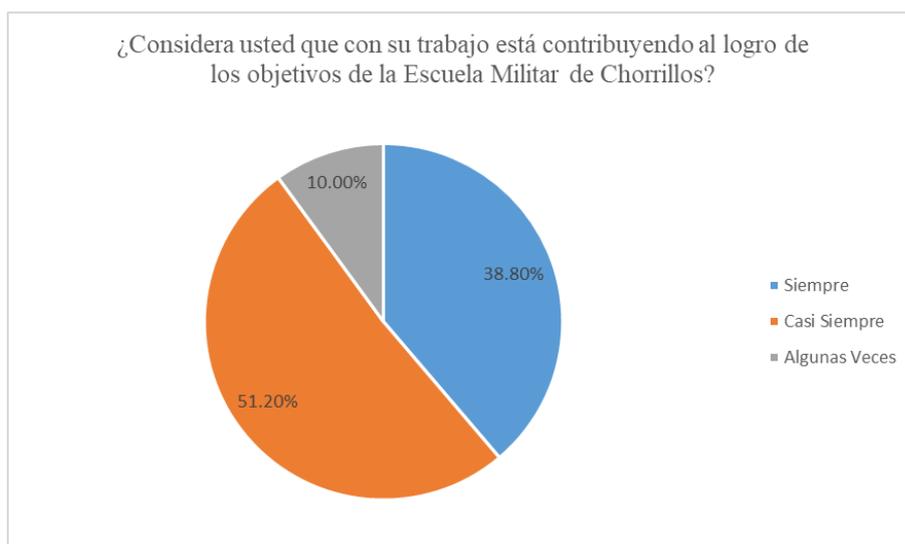
Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Recompensa” se tiene que un 41.3% de los encuestados consideran que siempre la Escuela Militar de Chorrillos pone en práctica formas de estímulo para sus miembros, por el cabal cumplimiento de sus funciones y que la Escuela Militar de Chorrillos valora su trabajo; pero si se le adiciona los que consideran casi siempre se alcanza un 83.2% que significa que una mayoría significativa de ellos (de 80% a 99%) afirma tales percepciones, esto podría incrementarse con el 15% que considera algunas veces, el 1.9% considera casi nunca.

5.2.1.1.4. Dimensión: Identidad.

**Tabla 13**

*Frecuencia de la pregunta N° 7*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	6	10,0	10,0	10,0
	Casi siempre	31	51,2	51,2	61,3
	Siempre	23	38,8	38,8	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



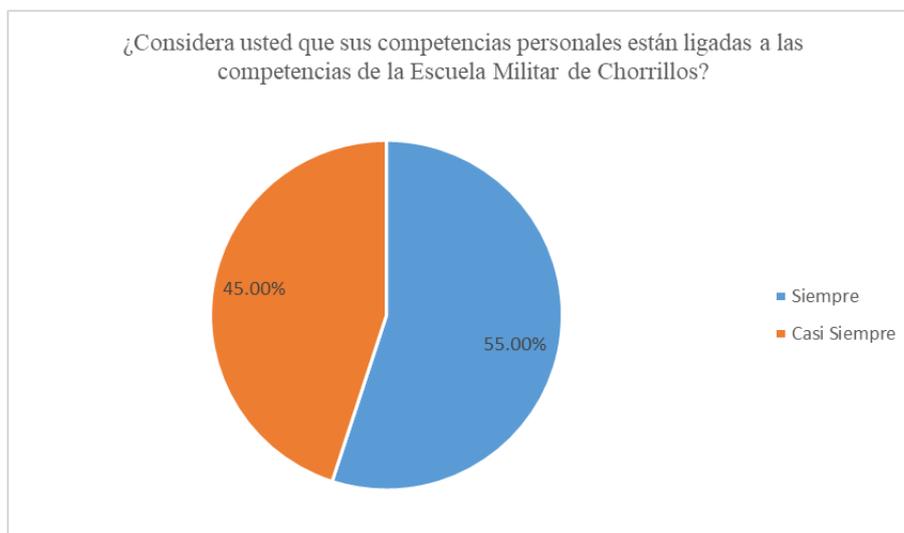
**Figura 7.** Diagrama de la pregunta N° 7.

Análisis:

1. El 38.8% de los docentes encuestados considera que siempre su trabajo está contribuyendo al logro de los objetivos de la Escuela Militar de Chorrillos.
2. El 51.2% de los encuestados considera que casi siempre su trabajo está contribuyendo al logro de los objetivos de la Escuela Militar de Chorrillos.
3. El 10% de los encuestados considera que algunas veces su trabajo está contribuyendo al logro de los objetivos de la Escuela Militar de Chorrillos.

**Tabla 14**  
*Frecuencia de la pregunta N° 8*

		¿Considera usted que sus competencias personales están ligadas a las competencias de la Escuela Militar de Chorrillos?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	27	45,0	45,0	45,0
	Siempre	33	55,0	55,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



**Figura 8.** Diagrama de la pregunta N° 8.

Análisis:

1. El 55% de los encuestados considera que siempre sus competencias personales están ligadas a las competencias de la Escuela Militar de Chorrillos
2. El 45% de los encuestados considera que casi siempre sus competencias personales están ligadas a las competencias de la Escuela Militar de Chorrillos

**Tabla 15**  
*Frecuencias Identidad*

		Respuestas		
		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Identidad	Algunas veces	6	5,0%	10,0%
	Casi siempre	58	48,1%	96,3%
	Siempre	56	46,9%	93,8%
	Total	120	100,0%	200,0%

### Análisis de los resultados de la dimensión “Identidad”

Al realizar el análisis de los resultados de la dimensión “Identidad” se tiene que un 46.9% de los encuestados consideran que siempre su trabajo está contribuyendo al logro de los objetivos de la Escuela Militar de Chorrillos y que sus competencias personales están ligadas a las competencias de la Escuela Militar de Chorrillos; pero si se le adiciona los que consideran casi siempre se alcanza un 95 % que significa que una mayoría significativa de ellos (de 80% a 99%) afirma tales percepciones, el 5% considera algunas veces.

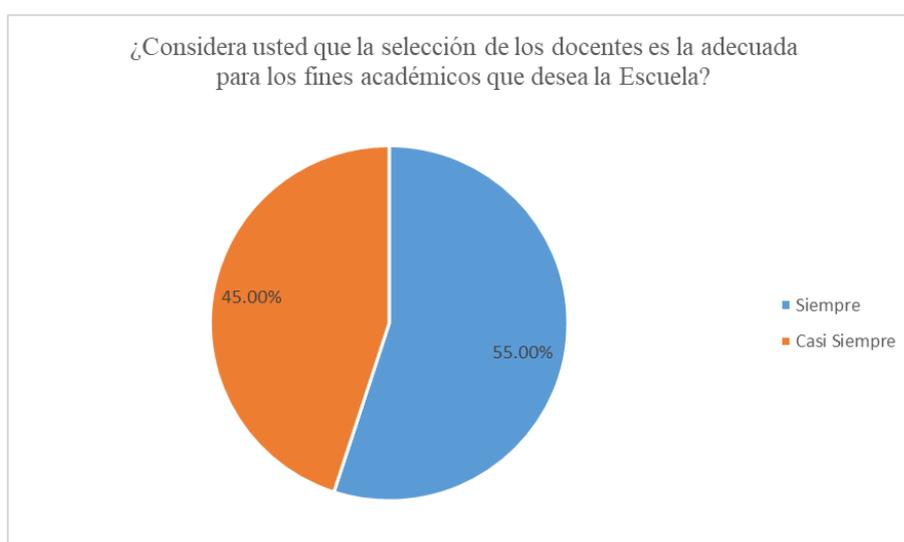
#### 5.2.1.2. Variable: Calidad académica en los docentes.

##### 5.2.1.2.1. Dimensión: Selección de la planta docente.

**Tabla 16**

Frecuencia de la pregunta N° 9

		¿Considera usted que la selección de los docentes es la adecuada para los fines académicos que desea la Escuela?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	27	45,0	45,0	45,0
	Siempre	33	55,0	55,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



**Figura 9.** Diagrama de la pregunta N° 9.

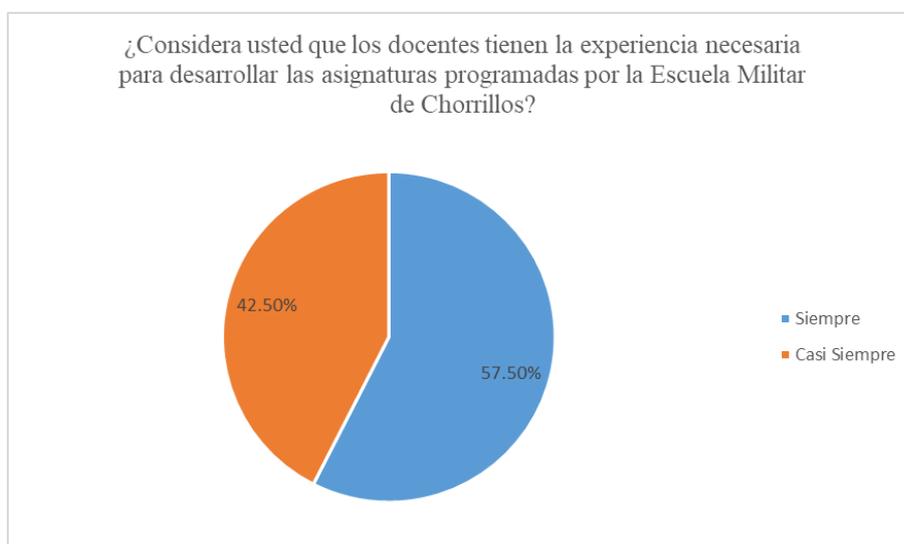
Análisis:

1. El 55% de los encuestados consideran siempre que la selección de los docentes es la adecuada para los fines académicos que desea la Escuela.

2. El 45% de los encuestados consideran casi siempre que la selección de los docentes es la adecuada para los fines académicos que desea la Escuela.

**Tabla 17**  
*Frecuencia de la pregunta N° 10*

		¿Considera usted que los docentes tienen la experiencia necesaria para desarrollar las asignaturas programadas por la Escuela Militar de Chorrillos?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	25	42,5	42,5	42,5
	Siempre	35	57,5	57,5	100,0
Total		60	100,0	100,0	



**Figura 10.** Diagrama de la pregunta N° 10.

Análisis:

1. El 57.5% de los encuestados consideran que siempre los docentes tienen la experiencia necesaria para desarrollar las asignaturas programadas por la Escuela Militar de Chorrillos.

2. El 42.5% de los encuestados consideran que casi siempre los docentes tienen la experiencia necesaria para desarrollar las asignaturas programadas por la Escuela Militar de Chorrillos.

**Tabla 18**  
*Frecuencias Selección de la Planta docente*

		Respuestas		
		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Selección	Casi siempre	52	43,8%	87,5%
Planta	Siempre	68	56,3%	112,5%
Docente	Total	120	100,0%	200,0%

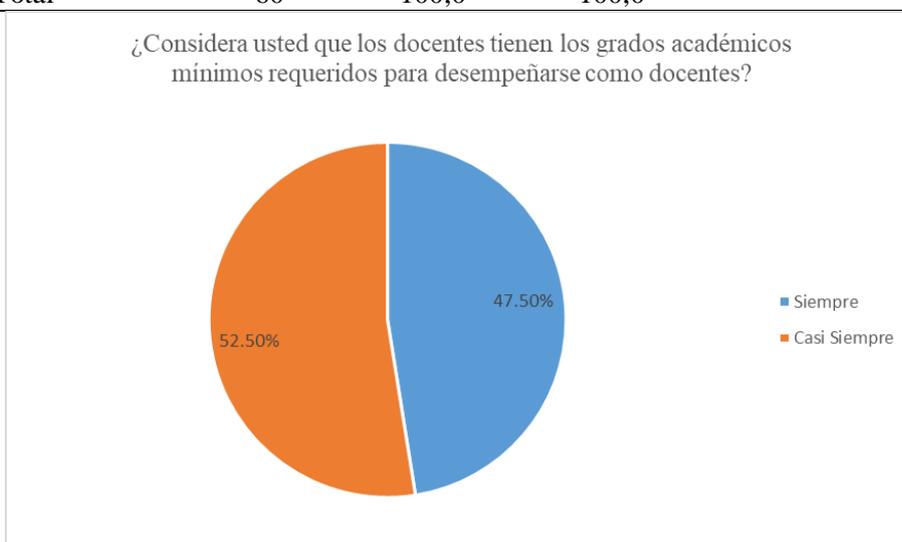
Análisis de los resultados de la dimensión “Selección de la planta docentes”

Al realizar el análisis de la dimensión “Selección de la planta docentes” se tiene que un 56.3% de los encuestados consideran que siempre la selección de los docentes es la adecuada para los fines académicos que desea la Escuela y que tienen la experiencia necesaria para desarrollar las asignaturas programadas por la Escuela Militar de Chorrillos; pero si se le adiciona los que consideran casi siempre se alcanza un 100 % que significa unanimidad.

5.2.1.2.2. *Dimensión: Capacitación docente.*

**Tabla 19**  
*Frecuencia de la pregunta N° 11*

¿Considera usted que los docentes tienen los grados académicos mínimos requeridos para desempeñarse como docentes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	32	52,5	52,5	52,5
	Siempre	28	47,5	47,5	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



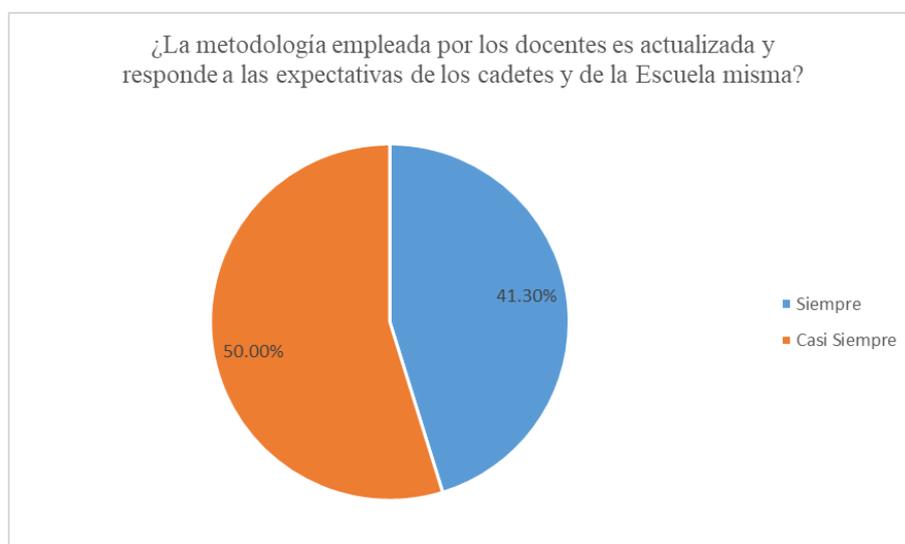
**Figura 11.** Diagrama de la pregunta N° 11.

Análisis:

1. El 47.5% de los encuestados consideran que siempre los docentes tienen los grados académicos mínimos requeridos para desempeñarse como docentes.
2. El 52.5% de los encuestados consideran que casi siempre los docentes tienen los grados académicos mínimos requeridos para desempeñarse como docentes.

**Tabla 20**  
*Frecuencia de la pregunta N° 12*

		¿La metodología empleada por los docentes es actualizada y responde a las expectativas de los cadetes y de la Escuela misma?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	5	8,8	8,8	8,8
	Casi siempre	30	50,0	50,0	58,8
	Siempre	25	41,3	41,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



**Figura 12.** Diagrama de la pregunta N° 12.

Análisis:

1. El 41.3% de los encuestados consideran que siempre la metodología empleada por los docentes es actualizada y responde a las expectativas de los cadetes y de la Escuela misma.
2. El 50% de los encuestados consideran que casi siempre la metodología empleada por los docentes es actualizada y responde a las expectativas de los cadetes y de la Escuela misma.

3. El 8.8% de los encuestados consideran que algunas veces la metodología empleada por los docentes es actualizada y responde a las expectativas de los cadetes y de la Escuela misma.

**Tabla 21**  
*Frecuencias Capacitación docente*

		Respuestas		
		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Capacitación docente	Algunas veces	5	4,4%	8,8%
	Casi siempre	62	51,2%	102,5%
	Siempre	53	44,4%	88,8%
	Total	120	100,0%	200,0%

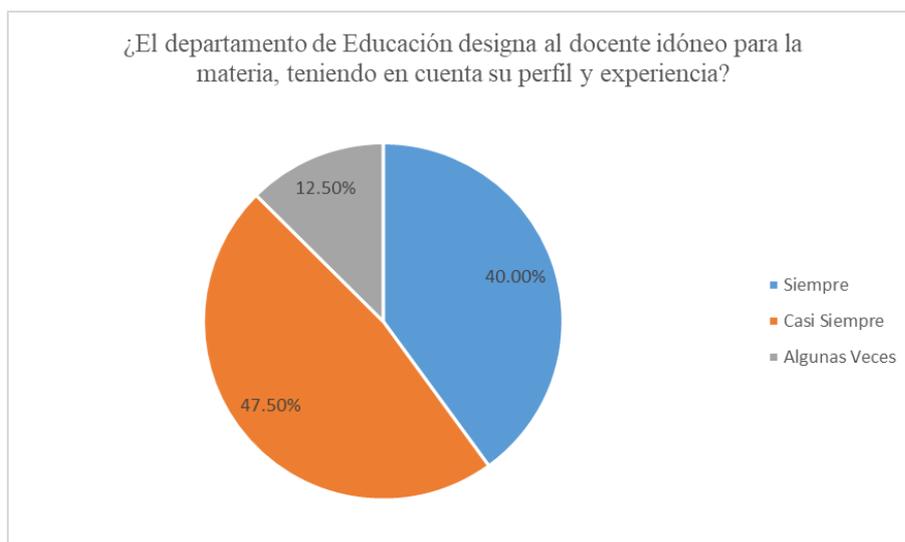
#### Análisis de los resultados de la dimensión “Capacitación docente”

Al realizar el análisis de la dimensión “Capacitación docente” se tiene que un 44.4% de los encuestados consideran que siempre los docentes tienen los grados académicos mínimos requeridos para desempeñarse como docentes y que tienen la experiencia necesaria para sobrellevar las asignaturas; pero si se le adiciona los que consideran casi siempre se alcanza un 95.6% que significa que una mayoría de ellos (de 60% a 79%) afirma tales percepciones, el 4.4% considera algunas veces.

#### 5.2.1.2.3. Dimensión: Organización estructural.

**Tabla 22**  
*Frecuencia de la pregunta N° 13*

¿El departamento de Educación designa al docente idóneo para la materia, teniendo en cuenta su perfil y experiencia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	8	12,5	12,5	12,5
	Casi siempre	28	47,5	47,5	60,0
	Siempre	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



**Figura 13.** Diagrama de la pregunta N° 21.

Análisis:

1. El 40% de los encuestados consideran que siempre el departamento de Educación designa al docente idóneo para la materia, teniendo en cuenta su perfil y experiencia.

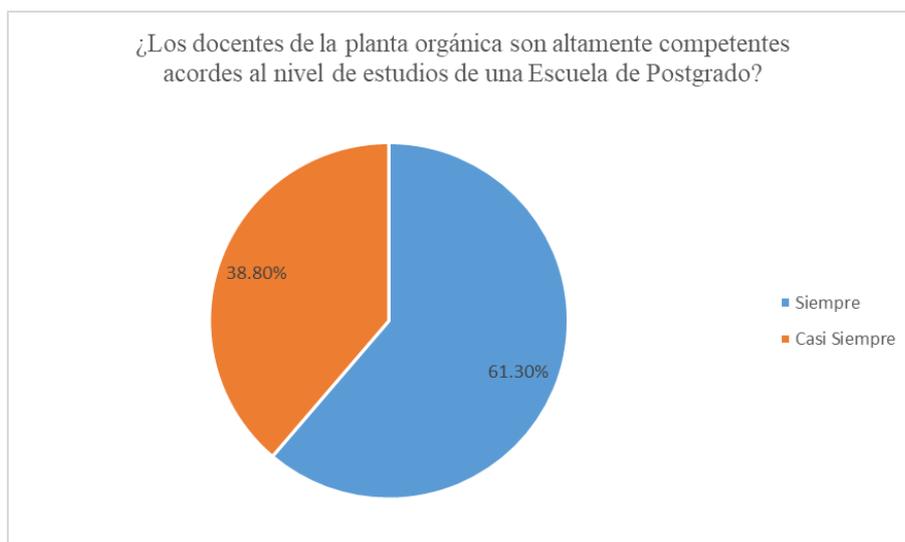
2. El 47.5% de los encuestados consideran que casi siempre el departamento de Educación designa al docente idóneo para la materia, teniendo en cuenta su perfil y experiencia.

3. El 12.5% de los encuestados consideran que algunas veces el departamento de Educación designa al docente idóneo para la materia, teniendo en cuenta su perfil y experiencia.

**Tabla 23**

*Frecuencia de la pregunta N° 14*

		¿Los docentes de la planta orgánica son altamente competentes acordes al nivel de estudios de una Escuela de Postgrado?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	23	38,8	38,8	38,8
	Siempre	37	61,3	61,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	



**Figura 14.** Diagrama de la pregunta N° 14.

**Análisis:**

1. El 61.3% de los encuestados consideran que siempre en que los docentes de la planta orgánica son altamente competentes acordes al nivel de estudios de una Escuela de Postgrado.

2. El 38.8% de los encuestados consideran que acuerdo en que los docentes de la planta orgánica son altamente competentes acordes al nivel de estudios de una Escuela de Postgrado.

**Tabla 24**

*Frecuencias Organización estructural*

		Respuestas		
		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Organización Estructural	Algunas veces	7	6,3%	12,5%
	Casi siempre	52	43,1%	86,3%
	Siempre	61	50,6%	101,3%
	Total	120	100,0%	200,0%

**Análisis de los resultados de la dimensión “Organización estructural”**

Al realizar el análisis de la dimensión “Organización estructural” se tiene que un 50.6% de los encuestados consideran que siempre el departamento de Educación designa al docente idóneo para la materia, teniendo en cuenta su perfil y experiencia, y son altamente competentes acorde al nivel de estudios de una Escuela de Postgrado; pero si se

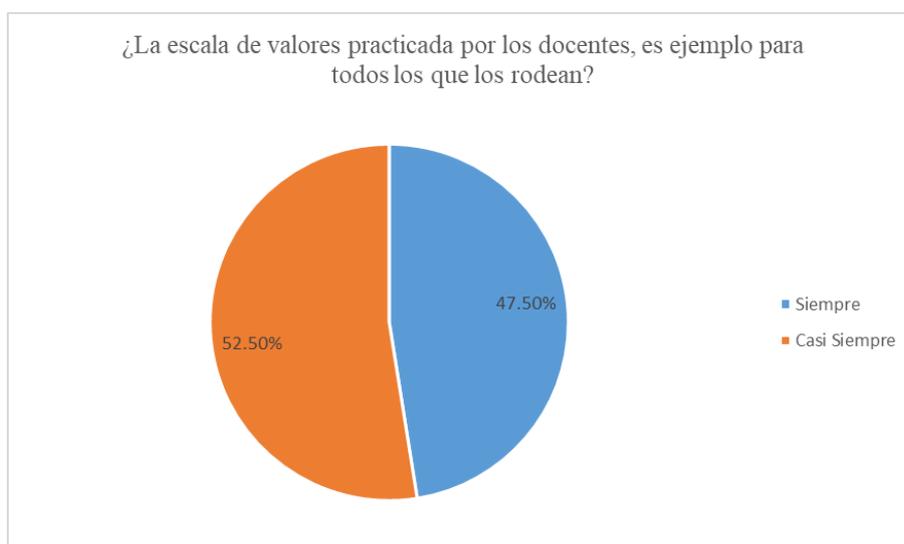
le adiciona los que consideran casi siempre se alcanza un 93.7% que significa que una mayoría de ellos (de 60% a 79%) afirma tales percepciones, el 6.3% considera algunas veces.

#### 5.2.1.2.4. Dimensión: Valores del docente.

**Tabla 25**

*Frecuencia de la pregunta N° 15*

¿La escala de valores practicada por los docentes, es ejemplo para todos los que los rodean?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	31	52,5	52,5	52,5
	Siempre	29	47,5	47,5	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



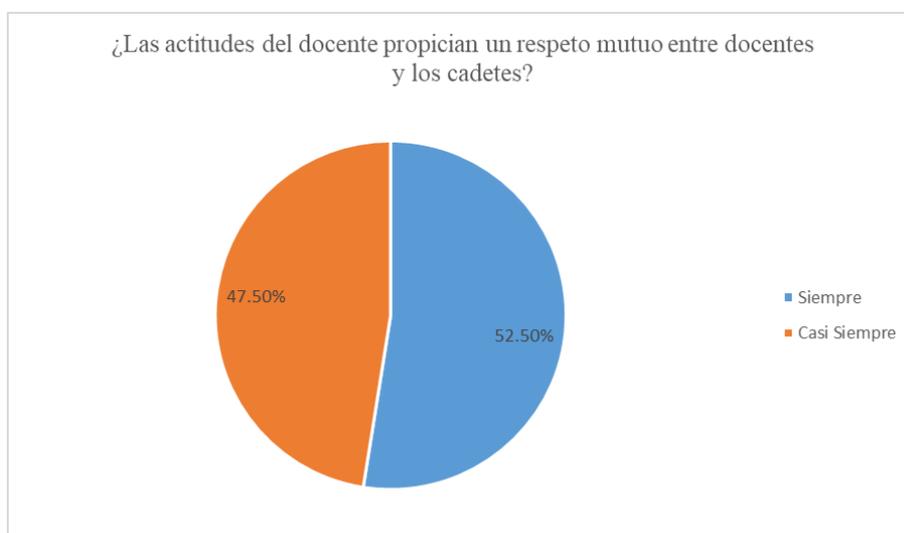
**Figura 15.** Diagrama de la pregunta N° 15.

Análisis:

1. El 47.5% de los encuestados consideran que siempre la escala de valores practicada por los docentes, es ejemplo para todos los que los rodean.
2. El 52.5% de los encuestados consideran que casi siempre la escala de valores practicada por los docentes, es ejemplo para todos los que los rodean.

**Tabla 26**  
Frecuencia de la pregunta N° 16

		¿Las actitudes del docente propician un respeto mutuo entre docentes y los cadetes?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	29	47,5	47,5	47,5
	Siempre	31	52,5	52,5	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



**Figura 16.** Diagrama de la pregunta N° 16.

Análisis:

1. El 52.5% de los docentes encuestados consideran que siempre las actitudes del docente propician un respeto mutuo entre docentes y los cadetes.
2. El 47.5% de los encuestados consideran que casi siempre las actitudes del docente propician un respeto mutuo entre docentes y los cadetes.

**Tabla 27**  
Frecuencias Valores del docente

		Respuestas		
		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Valores	Casi siempre	52	43,1%	86,3%
Docentes	Siempre	61	50,6%	101,3%
	Total	120	100,0%	200,0%

Análisis de los resultados de la dimensión “Valores del docente”

Al realizar el análisis de la dimensión “Valores del docente” se tiene que el 50% de los encuestados consideran que siempre la escala de valores practicada por los docentes, es

ejemplo para todos los que los rodean, y que las actitudes del docente propician un respeto mutuo entre docente y los cadetes; pero si se le adiciona los que consideran casi siempre se alcanza un 100% que significa unanimidad.

Análisis de los resultados de las variables

Variable: Clima Organizacional

**Tabla 28**  
*Frecuencias Clima Organizacional*

		Respuestas		
		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Clima Organizacional	Casi nunca	7	1,4%	11,3%
	Algunas veces	52	10,9%	87,5%
	Casi siempre	208	43,3%	346,3%
	Siempre	213	44,4%	355,0%
		480	100,0%	800,0%

Análisis de los resultados de la variable “Clima Organizacional”

Al realizar el análisis de los resultados de la variable “Clima Organizacional” se tiene que el 87.7% de los encuestados (los que opinan siempre y casi siempre) consideran positivos los requerimientos hechos en los diversos instrumentos, esto demuestra que el Clima Organizacional está en un nivel alto y tiene mayoría significativa (entre 80 % a 99%). El 10.9% considera algunas veces y el 1.4% considera casi nunca.

En las cuatro dimensiones se ha encontrado aceptación, particularmente en la dimensión “Identidad” que alcanza el 95%, seguido de la dimensión “Estructura” que alcanza el 91.9%, luego la dimensión “Recompensa” que alcanza el 83.2%, finalmente la dimensión “Relaciones” que alcanza el 80.7%.

Variable: Calidad académica en los docentes.

**Tabla 29**

*Frecuencias Calidad Académica en los docentes*

		Respuestas		
		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Calidad Académica en los Docente	Algunas veces	13	2,7%	21,3%
	Casi siempre	226	47,0%	376,3%
	Siempre	241	50,3%	402,5%
		480	100,0%	800,0%

Análisis de los resultados de la variable “Calidad académica en los docentes”

Al realizar el análisis de los resultados de la variable “Calidad académica en los docentes” se tiene que el 97.3% de los encuestados (los que opinan siempre y casi siempre) consideran positivos los requerimientos hechos en los diversos instrumentos, esto demuestra que el Calidad docente está en un nivel alto y tiene mayoría significativa (entre 80 % a 99%). El 2.7% considera algunas veces.

En las cuatro dimensiones se ha encontrado aceptación, particularmente en las dimensiones “Selección de la planta docente” “Valores docentes” ambas con el 100%, luego la dimensión “capacitación docente” que llega al 95.6% y finalmente la dimensión “Organización estructural” que alcanza 88.1%.

### **5.2.2. Análisis inferencial.**

#### **5.2.2.1. Hipótesis específica 1**

La dimensión estructura del clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

Hipótesis nula 01.

La dimensión estructura del clima organizacional NO se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

**Tabla 30***Tabulación cruzada Estructura Calidad Académica en los Docentes*

			Calidad Académica en los Docente			
			A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Estructura	Casi nunca	Recuento	0	11	8	2
	Algunas veces	Recuento	0	32	29	8
	Casi siempre	Recuento	17	200	233	56
	Siempre	Recuento	8	209	215	54
Total		Recuento	13	226	242	60

**Tabla 31***Chi cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	74.148 <sup>a</sup>	36	,000
Razón de verosimilitudes	28.732	36	,000
Asociación lineal por lineal	19.214	1	,000
N de casos válidos	60		

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.000 (estadísticamente 0.001) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula 01 y se acepta la hipótesis específica de investigación 01 “La dimensión estructura del clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018”.

#### **5.2.2.2. Hipótesis específica 2.**

La dimensión Relaciones del clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

Hipótesis nula 02.

La dimensión Relaciones del clima organizacional NO se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

**Tabla 32***Tabulación cruzada Relaciones Calidad Académica en los Docentes*

		Calidad Académica en los Docentes			Total	
			Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
Relaciones	Casi nunca	Recuento	2	9	8	2
	Algunas veces	Recuento	6	83	80	21
	Casi siempre	Recuento	6	183	159	43
	Siempre	Recuento	12	177	237	53
Total		Recuento	13	226	242	60

**Tabla 33***Chi cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62.143a	36	,000
Razón de verosimilitudes	25.102	36	,000
Asociación lineal por lineal	18.741	1	,000
N de casos válidos	60		

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.000 (estadísticamente 0.001) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula 02 y se acepta la hipótesis específica de investigación 02 “La dimensión Relaciones del clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018”.

### **5.2.2.3. Hipótesis específica 3.**

La dimensión Recompensa del clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

Hipótesis nula 03.

La dimensión Recompensa del clima organizacional NO se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

**Tabla 34***Tabulación cruzada Recompensa Calidad Académica en los Docentes*

			Calidad Académica en los Docente			
			Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Recompensa	Casi Nunca	Recuento	0	6	12	2
	Algunas veces	Recuento	5	64	75	18
	Casi siempre	Recuento	8	199	195	50
	Siempre	Recuento	12	183	201	50
Total		Recuento	13	226	242	60

**Tabla 35***Chi cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	99.214a	48	,000
Razón de verosimilitudes	52.147	48	,000
Asociación lineal por lineal	29.147	1	,000
N de casos válidos	60		

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.000 (estadísticamente 0.001) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula 03 y se acepta la hipótesis específica de investigación 03 “La dimensión Recompensa del clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018”.

#### **5.2.2.4. Hipótesis específica 4.**

La dimensión Identidad del clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

#### **Hipótesis nula 04**

La dimensión Identidad del clima organizacional NO se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

**Tabla 36***Tabulación cruzada Identidad Calidad Académica en los Docentes*

		Calidad Académica en los Docente				
			Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Identidad	Algunas veces	Recuento	3	20	20	6
	Casi siempre	Recuento	11	238	213	58
	Siempre	Recuento	11	251	251	56
Total		Recuento	13	301	242	60

**Tabla 37***Chi cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	111.963a	48	,000
Razón de verosimilitudes	42.195	48	,000
Asociación lineal por lineal	37.142	1	,000
N de casos válidos	60		

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.000 (estadísticamente 0.001) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula 04 y se acepta la hipótesis específica de investigación 04 “La dimensión Identidad del clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018”.

#### **5.2.2.5. Hipótesis principal de investigación**

El clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

Hipótesis principal nula

El clima organizacional NO se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.

**Tabla 38***Tabulación cruzada Clima Organizacional Calidad Académica en los Docentes*

		Calidad Académica en los Docente				
			Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
Clima	Casi nunca	Recuento	2	26	27	7
Organizacional	Algunas veces	Recuento	14	203	203	53
	Casi siempre	Recuento	43	820	800	208
	Siempre	Recuento	44	758	903	213
Total		Recuento	13	226	242	60

**Tabla 39***Chi cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	274.009a	168	,000
Razón de verosimilitudes	154.298	168	,000
Asociación lineal por lineal	69.696	1	,000
N de casos válidos	60		

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.000 (estadísticamente 0.001) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis principal nula y se acepta la hipótesis principal de investigación.

“El clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018”.

### 5.3. Discusión de Resultados

Teniendo como soporte los resultados obtenidos en la investigación sobre las variables y sus derivados, entiéndase dimensiones, indicadores, se ha comprobado, mediante un 87.7% que la hipótesis general (“El Clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docente de la Escuela Militar de Chorrillos -2018”) es validada y ratifica una relación directa entre ambas variables; si a estos resultados le acoplamos o lo encuadramos dentro de las diversas teorías, como las de (Brunet, 1992), (Chiavenato, 2008), (Fumham, 2002), y (Likert, 1976), lo hacemos más consistente; además tiene el respaldo de investigaciones anteriores como las de (Gil, 2017), que abre líneas de investigación referidas a la repercusión que pueden tener la

evaluación de la actividad docente del profesorado universitario en la mejora de las mismas, el impacto de la evaluación de la actividad docente del profesorado universitario sobre los resultados de los procesos enseñanza aprendizaje; (Chávez, Pari, & Torres, 2017), quienes en sus diferentes trabajos encuentran relación entre el clima organizacional y la calidad de los docentes o profesorado en general.

Según los resultados obtenidos, producto de la contrastación de la hipótesis “La dimensión Estructura del Clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos -2018”, se puede apreciar que con lo comprobado con respecto a la dimensión “Estructura” se establece un grado de relación directa, se recoge lo manifestado por los encuestados al indicar que las condiciones de trabajo en la Escuela Militar de Chorrillos le permiten desarrollar sus labores óptimamente, y que las normas, reglas y procedimientos de disciplina de la institución son las adecuadas; acentuado por las investigaciones de (Gallardo & Reyes, 2016), considera que el papel del profesor universitario deviene en la mentalidad del estudiante “como un factor necesario para entender el curso, un mediador que posibilite comprender cosas que por sí solos no entenderían”. Asimismo, los cadetes son muy críticos cuando se percatan de que el profesor no ha actualizado su diapositiva o cuando su confección no ha sido muy cuidadosa; y (Molocho, 2010), quien sostiene que el Departamento Académico designa al docente idóneo para la materia, porque no necesariamente sus designaciones son siempre acertadas, pues no existe competencia entre ellos para alcanzar la designación.

Según los resultados obtenidos, producto de la contrastación de la hipótesis “La dimensión Relaciones del Clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos -2018”, se puede apreciar que con lo comprobado con respecto a la dimensión “Relaciones” se establece un

grado de relación directa, se recoge lo manifestado por los entrevistados al indicar que la Escuela Militar de Chorrillos es un bloque homogéneo, que trabajan en equipo por un objetivo común; y que el trato diario con superiores camaradas y subalternos es llevado dentro de los cánones de camaradería y respeto; acentuado por las investigaciones de (Gallardo & Reyes, 2016), quien le da mucha importancia a la organización de los estudiantes; a juicio de los cadetes es mejor que el profesor propicie situaciones problemáticas en vez de apostar por el facilismo. Sostiene además que un buen profesor regula su apoyo a quien lo necesita, y mientras motiva, nunca deja de suscitar la reflexión.

De otro lado, al conjugar los resultados alcanzados, producto de la contrastación de la hipótesis. “La dimensión Recompensa del Clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos -2018”, se puede apreciar que con lo comprobado con respecto a la dimensión “Recompensa” se establece un grado de relación directa, se recoge lo manifestado por los encuestados al indicar que notan la participación de la Dirección en el proceso enseñanza aprendizaje, y que la toma de decisiones, tanto en lo administrativo como en lo pedagógico, beneficia la formación de los cadetes; acentuado por las investigaciones de (Gallardo & Reyes, 2016), quien manifiesta que los participantes se sienten importantes y comprometidos, predomina la percepción de justicia, se siente respetado como sujetos de opinión; y (Lagos, 2016), quien determina que existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente.

De otro lado, al conjugar los resultados alcanzados, producto de la contrastación de la hipótesis. “La dimensión Identidad del Clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos -2018”, se puede apreciar que con lo comprobado con respecto a la dimensión “Identidad” se establece un grado de relación directa, se recoge lo manifestado por los

encuestados al indicar que la Dirección les hace conocer la evaluación de resultados de su gestión; y asimismo, ejerce control sobre las actividades de los profesores y del personal administrativo; acentuado por las investigaciones de (Lagos, 2016), quien describe además que existe relación entre las dimensiones relaciones Humanas, Procesos Internos y Sistemas Abiertos de la variable independiente con la variable dependiente Desempeño Docente.

## Conclusiones

1. Teniendo en consideración la hipótesis específica 1 que plantea: “La dimensión Estructura del Clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos -2018”, se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos (91.7%), particularmente relacionada al Políticas, Normas y Disposiciones. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 1.
2. Teniendo en consideración la hipótesis específica 2 que plantea: “La dimensión Relaciones del Clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos -2018”, se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos (80.7%), particularmente relacionada a los Directivos, cadetes y comunidad. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 2.
3. Teniendo en consideración la hipótesis específica 3 que plantea: “La dimensión Recompensa del Clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos -2018”, se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los entrevistados y los resultados estadísticos (83.2%), particularmente relacionada a la compensación, Estímulos y la Valoración. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 3.
4. Teniendo en consideración la hipótesis específica 4 que plantea: “La dimensión Identidad del Clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos -2018”, se ha podido establecer su validez, comprobada por las teorías, lo manifestado por los

entrevistados y los resultados estadísticos (95%), particularmente relacionada a la pertenencia y la identificación. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis específica 4.

5. Se ha podido determinar, a la luz de toda la información obtenida y analizada, que el Clima organizacional se relaciona significativamente con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos -2018.

### **Recomendaciones**

Al término de la presente investigación y teniendo en consideración los resultados de esta, se recomienda lo siguiente:

Al director de la Escuela Militar de Chorrillos:

1. Continuar motivando a sus docentes para su auto superación, su constante actualización y compromiso con la Institución.
2. Disponer de una evaluación periódica del clima organizacional en la institución, a fin de optimizarla permanentemente, en provecho de los docentes.
3. Mantener siempre la institución en condiciones de trabajo agradable, de tal manera que los trabajadores se sientan a gusto y realicen su trabajo bajo condiciones óptimas.
4. Buscar la identidad de los docentes con la institución, vía motivación, a fin de que juntos, dirección y docentes, propicien un mejor clima laboral.

A los futuros investigadores:

5. Tomar en cuenta los resultados de la presente investigación para desarrollar y/o profundizar futuras investigaciones sobre el tema.

## Referencias

- Aguilera, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas. Tesis para optar el grado de Doctor, Universidad de Alcalá, España.
- Armengol, C. (2001). La cultura de la colaboración: reto para una enseñanza de calidad. España: La Muralla.
- Beck, C., & Kosnik, C. (2016). Prioridades en la educación: los siete elementos claves de la formación docente. Bogotá: Maestro Siempre.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera edición ed.). La Sabana, Colombia: Pearson.
- Berrocal, S. (2007). Medición del clima institucional. . Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Brunet, L. (1992). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
- Campbell, G. (1970). El clima laboral. Montevideo: Pléyade.
- Castilla, F. (2011). Calidad docente en el ámbito universitario. Revista de educación en contabilidad, finanzas y administración de empresas, 157-172.
- Chaparro, D., & Vega, L. (2007). El Clima Organizacional y la Reforma Académica 2003 en el CONASEP Querétaro. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Políticas Públicas Comparadas., México.
- Chávez, J., Pari, H., & Torres, J. (2017). Situación de la calidad académica de los docentes y su influencia en el rendimiento académico del oficial alumno de la Escuela de Guerra del Ejército – 2012. Tesis de Maestría, Escuela de Posgrado de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. España: Universidad Pontificia Comillas.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de personas*. Brasil: CAMPUS.
- Denison, D. (1996). "¿Cuál es la diferencia entre cultura organizacional y ¿clima organizacional? El punto de vista de un nativo en una década de guerras de paradigmas ". New York: Academia de Revisión de Gestión.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1999). "Retorno a la Jaula de Hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales". México: Fondo de Cultura Económica.
- Edel, R., & García, R. (2003). *Factores asociados al rendimiento académico*. México: Trilles. S.A.
- Febris, N. (2013). *Valores en el docente universitario: una exigencia en la actualidad*. Revista Educación en Valores.
- Fernández, M. (2017). *Evaluación de los estudiantes por competencias. Informe del encuentro sobre calidad educativa*. España.: Universidad de Valencia.
- Fumham, A. (2002). *El comportamiento del individuo en las organizaciones*. España: University Press Colección.
- Gallardo, G., & Reyes, P. (2016). *Relación profesor – alumno en la universidad: arista fundamental para el aprendizaje*. Revista Calidad en la Educación, 77-128. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3731121>.
- García, R. (2018). *El clima organizacional como factor clave en el desarrollo empresarial*. Cali-Colombia: Universidad del Valle Sede San Fernando.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gil, Y. (2017). *Calidad y evaluación de la calidad docente del profesorado*. Tesis Doctoral., Universidad de Málaga, España.
- Gouveia, E., & Montiel, K. (2006). *El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias*. Lima: Una propuesta.

- Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. México,: Prentice Hall.
- Lagos, J. (2016). Influencia del clima organizacional en el desempeño de los docentes del nivel de secundaria de la Institución Educativa Privada Trilce Salaverry – ubicada en el distrito de Jesús María – provincia de Lima – región Lima en el año 2011. Tesis de Maestría., Universidad Mayor de San Marcos., Lima.
- Likert, R. (1976). Una técnica para la medición de actitudes. Escalas de medición en Ciencias Sociales. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Litwin, G., & Stinger, H. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: División of Research Harvard University.
- López, J. (1998). Proceso de investigación. Caracas: Panapo.
- MakConsultores. (2012). Pautas para selección de personal docente. Lima. Obtenido de <https://makconsultores.wordpress.com/2012/01/10/pautas-para-seleccion-de-personal-docente-apuntes-para-directores-y-gerentes-educativos-para-implementar-su-proceso-de-seleccion/>
- March, J., & Simon, H. (1958). Organizations. New York: Wiley.
- Marchant, L. (2005). Hacia un Modelo de Implementación del Alineamiento Estratégico: Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. . Chile: Universidad Viña del Mar.
- Martín, B. (1999). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC.
- Millán, F. (1995). La capacitación y actualización de docentes: un proceso permanente. Revista La Tarea. Obtenido de <http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/millan7.htm>

- Molocho, N. (2010). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009. Lima.
- Perrow, C. (1991). Sociología de las organizaciones. (3era. Edición. ed.). Madrid: McGraw–Hill.
- Romero, J. (1999). Estudio introductorio: Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sánchez & Reyes. (2015). Metodología y diseño en la investigación científica. Lima: San Marcos.
- UNE. (2014). Manual de Estadística Aplicada a la Investigación Científica con SPSS. Lima: UNE.
- UNESCO. (1996). “Recomendación relativa a la situación del personal docente”. Lima. Obtenido de <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/ceart/teachs.pdf>.
- Vizcarro, C. (2003). Evaluación de la calidad de la docencia para su mejora. Revista de la Red Estatal de Docencia Universitaria, 5-18.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science Quarterly,, 1–19.

## **Apéndices**

## Apéndice A. Matriz de Consistencia

### Clima organizacional y calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos – 2018

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b></p> <p>¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. ¿De qué manera la dimensión estructura del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018?</p> <p>b. ¿De qué manera la dimensión relaciones del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018?</p> <p>c. ¿De qué manera la dimensión recompensa del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018?</p> <p>d. ¿De qué manera la dimensión identidad del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. Determinar de qué manera la dimensión estructura del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.</p> <p>b. Determinar de qué manera la dimensión relaciones del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.</p> <p>c. Determinar de qué manera la dimensión recompensa del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.</p> <p>d. Determinar de qué manera la dimensión identidad del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>El clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a. La dimensión estructura del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.</p> <p>b. La dimensión relaciones del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.</p> <p>c. La dimensión recompensa del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.</p> <p>d. La dimensión identidad del clima organizacional se relaciona con la calidad académica en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos– 2018.</p>	<p><b>VARIABLES</b></p> <p><b>Variable 1:</b> Clima organizacional</p> <p><b>Variable 2:</b> Calidad Académica en los Docente</p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <p><b>Para variable 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Relaciones</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Identidad</li> </ul> <p><b>Para variable 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de la planta docente</li> <li>• Capacitación de los docentes</li> <li>• Organización estructural</li> <li>• Valores de los docentes</li> </ul>	<p><b>Tipo y Diseño de la Investigación.</b></p> <p>Investigación cuantitativa de naturaleza descriptiva correlacional, analizaremos la relación entre Clima organizacional y Calidad Académica en los Docentes.</p> <p><b>Población y muestra</b></p> <p>La <b>población</b> lo constituyen 60 docentes y la muestra es de tipo censal.</p> <p><b>Técnicas de recolección de datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenidos.</li> <li>• Observación</li> <li>• Encuestas.</li> </ul> <p><b>Instrumentos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa</li> <li>• Cuadros estadísticos</li> <li>• Cuestionarios estructurados</li> </ul>

## Apéndice B. Cuestionarios

Buenos días, estamos realizando una encuesta para evaluar el Clima organizacional y Calidad académica en los docentes; por favor, contesten las preguntas sin apasionamiento, pero con la verdad, eso nos ayudará a lograr los objetivos de nuestra investigación.

### INSTRUCCIONES

- ✓ Emplee bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario.
- ✓ No hay respuestas buenas o malas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
- ✓ Marque con claridad la opción elegida con un aspa (X) o un check (✓).
- ✓ Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más.
- ✓ Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.
- ✓ Si no se entiende alguna pregunta, hágalo saber al encuestador, él le explicará el sentido de la pregunta.
- ✓ ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

### A. CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
	<b>DIMENSIÓN: ESTRUCTURA</b>	5	4	3	2	1
1	¿Considera usted que las condiciones de trabajo en la Escuela Militar de Chorrillos le permiten desarrollar sus labores óptimamente?					
2	¿Considera usted que las normas, reglas y procedimientos de disciplina de la institución son las adecuadas?					
	<b>DIMENSIÓN: RELACIONES</b>					
3	¿Considera usted que la Escuela Militar de Chorrillos es un bloque homogéneo, que trabajan en equipo por un objetivo común?					
4	¿ ¿Considera usted que el trato diario con superiores camaradas y subalternos es llevado dentro de los cánones de camaradería y respeto?					
	<b>DIMENSIÓN: RECOMPENSA</b>					
5	¿Considera usted que la Escuela Militar de Chorrillos pone en práctica formas de estímulo para sus miembros, por el cabal cumplimiento de sus funciones?					
6	¿Considera usted que la Escuela Militar de Chorrillos valora su trabajo?					
	<b>DIMENSIÓN: IDENTIDAD</b>					
7	¿Considera usted que con su trabajo está contribuyendo al logro de los objetivos de la Escuela Militar de Chorrillos?					
8	¿Considera usted que sus competencias personales están ligadas a las competencias de la Escuela Militar de Chorrillos?					

**B. CALIDAD ACADÉMICA DOCENTE**

N°	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
	<b>SELECCIÓN DE LA PLANTA DOCENTE</b>	5	4	3	2	1
9	¿Considera usted que la selección de los docentes es la adecuada para los fines académicos que desea la Escuela?					
10	¿Considera usted que los docentes tienen la experiencia necesaria para desarrollar las asignaturas programadas por la Escuela Militar de Chorrillos?					
	<b>CAPACITACIÓN DOCENTE</b>					
11	¿Considera usted que los docentes tienen los grados académicos mínimos requeridos para desempeñarse como docentes?					
12	¿La metodología empleada por los docentes es actualizada y responde a las expectativas de los cadetes y de la Escuela misma?					
	<b>ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL</b>					
13	¿El departamento de Educación designa al docente idóneo para la materia, teniendo en cuenta su perfil y experiencia?					
14	¿Los docentes de la planta orgánica son altamente competentes acordes al nivel de estudios de una Escuela de Postgrado?					
	<b>VALORES DE LOS DOCENTES</b>					
15	¿La escala de valores practicada por los docentes, es ejemplo para todos los que los rodean?					
16	¿Las actitudes del docente propician un respeto mutuo entre docentes y los cadetes?					

## Apéndice C. Validación de Instrumento

### DISEÑO DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del informante: .....

1.2. Cargo e institución donde labora: .....

1.3. Nombre del instrumento o motivo de evaluación: Encuesta sobre **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD ACADÉMICA EN LOS DOCENTES”**

1.4. Autor del instrumento:

Maestriza.....

Alumno de la Sección Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy Buena 61-80	Excelente 81-100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre variables e indicadores					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en calidad y cantidad.					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de Clima organizacional y Calidad académica en los docente.					
7. CONSISTENCIA	Consistencia entre la formulación de problema, objetivos e hipótesis.					
8. COHERENCIA	De indicadores y dimensiones.					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: .....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: .....

LUGAR Y FECHA: .....

DNI N<sup>a</sup> .....

Teléfono.....

.....  
Firma del experto informante

**Apéndice D. Confiabilidad del Instrumento**  
**COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD - ALFA DE CRONBACH**

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	TOTAL
1	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	54
2	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	75
3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	3	55
4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	69
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	70
6	5	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	5	65
7	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	73
8	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5	3	55
9	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	57
10	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	61
VARP	0.69	0.6	0.8	0.69	0.56	0.29	0.2	0.69	0.4	0.49	0.69	0.2	0.16	0.25	0.69	0.76	<b>58.04</b>
Sumatoria de las Varianzas de las preguntas																<b>8.04</b>	

**A partir de las varianzas** [\[editar\]](#)

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

donde

- $S_i^2$  es la **varianza** del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la **varianza** de los valores totales observados y
- $k$  es el número de preguntas o ítems.

$$\alpha = \frac{[16]}{15} \times \left[ 1 - \frac{(8.04)}{58.04} \right] =$$

<b><math>\alpha = 0.919</math></b>
------------------------------------

<b>Alta confiabilidad</b>	<b>De 0.900 a 1.00</b>
Fuerte confiabilidad	De 0.751 a 0.899
Existe confiabilidad	De 0.700 a 0.750
Baja confiabilidad	De 0.601 a 0.699
No existe confiabilidad	De 0.000 a 0.600